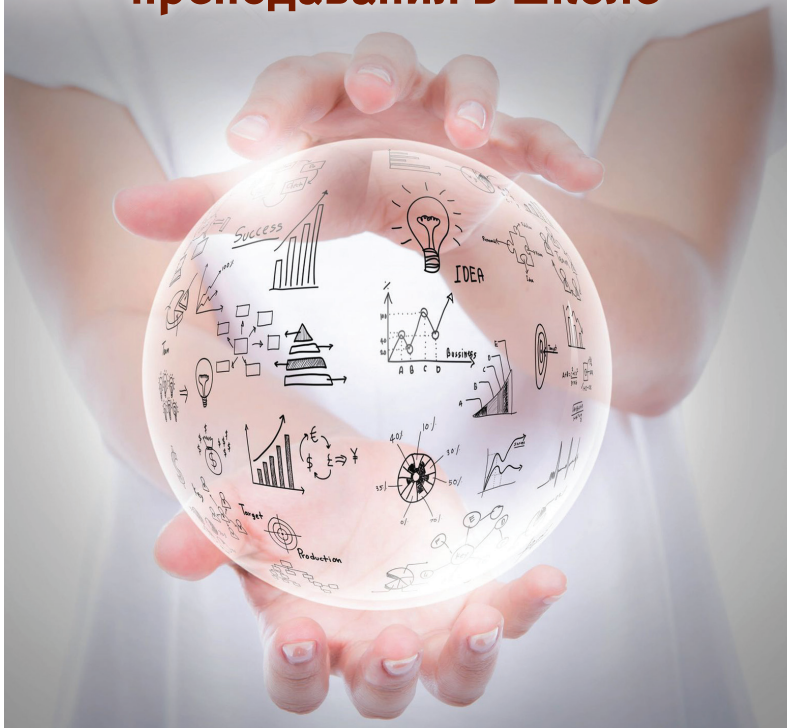


Е.Н. Куксо

Десять эффективных способов улучшения качества преподавания в школе



Серия «Библиотека журнала «Директор школы»

Е.Н. Куксо

Десять эффективных способов улучшения качества преподавания в школе



Москва
2016

Библиотека журнала «Директор школы» основана в 1995 году

Куксо Е.Н.

К94 Десять эффективных способов улучшения качества преподавания в школе. — М.: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2016. — 192 с. — (Библиотека журнала «Директор школы».)
ISBN 978-5-88753-171-7
ISBN 978-5-4441-0219-0

Книга представляет собой практическое пособие, посвященное актуальным дидактическим проблемам развития школы. Автор легко и популярно обсуждает вопросы о том, как внедрить систему обмена опытом между учителями школы и как сделать этот процесс интересным для них, как организовать систему наблюдения на уроке, как внедрять и отслеживать введение новых методов ведения уроков учителями с разным профессиональным опытом, закрепленных в федеральных государственных образовательных стандартах. В книге представлено необходимое методическое обеспечение решения рассматриваемых проблем: бланки и таблицы целей и объектов педагогического наблюдения, методические рекомендации для учителей.

Книга может быть полезна и интересна широкому кругу педагогической общественности: директорам школ, их заместителям, педагогам, заведующим методическими объединениями.

ББК 74.202

© Куксо Е.Н., 2016
© Издательская фирма «Сентябрь», 2016
© Оформление. ООО «Национальный книжный центр», 2016

Содержание

[Введение. Вирус постоянных улучшений](#)

[Семь способов улучшения качества преподавания](#)

[Оценка эффективности преподавания](#)

[Школьное лидерство](#)

[Цели и ценности](#)

[Приложение](#)

[Рекомендуемая литература](#)

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 зависит 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 **влияние нашего круга общения на наше поведение**. 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*:

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

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

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.

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. Интересы 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.

Проблема круга забот и круга влияния еще и в том, что любая из парадигм присуща всем сферам вашей жизни. Если вас выбивают из седла затруднения в школе, маловероятно, что вы с легкостью будете решать семейные или межличностные проблемы.

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*. 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 невозможно. Обычно мы учимся, осознавая свои ошибки и видя удачные и неудачные моменты в работе других. 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-лет-

* Из доклада Майкла Барбера «Вызовы реформ образования учителей» на конференции «Тенденции развития образования 2016».

ний 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 улучшить;
- 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*.

** Упомянутые листы для наблюдений и другие дополнительные материалы можно найти в системе «Директория» в модуле книжная полка, кликнув на книгу «Миссия выполнима: как повысить качество образования в школе» или по прямой ссылке <http://direktoria.org/book/pub/6768/>.*

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 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 и к 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) преобладает 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?*

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.

.....
* Если вы проходили исследование «Социальный капитал образовательной организации», который представлен в системе «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.

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?

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*. 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

* Если вы проходили исследование, то посмотрите на вашу личную сеть взаимных связей.

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?

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», «пришлось сделать»...	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

Э тот 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*: и положительный, и отрицательный. Например, даже если студента в педагогическом вузе обучали прогрессивным технологиям, то на практике, когда попадет в школу, он

* 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.

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.

Способ 1. **Кураторская методика**

Эта методика возникла как результат проведения в нескольких сотнях российских школ исследования «Социальный капитал образовательной организации»*. 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 начи-

* URL: <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. 2015. № 7. С. 15–23.

нают 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: отвращению и имитации. Для эффективной работы пары нужно еще несколько ключевых элементов.

- **«Умный третий» (мы называем его куратором)** — это тот человек, который организует обсуждение между двумя учителями, 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.

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.

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 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*. 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.

* Полный материал доступен по ссылке <http://direktoria.org/evolution/briefcase/4644>.

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.



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 необязательное правило).

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

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

** 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.*

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 методику 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. 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 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*, 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 по-

* URL: <https://tinyurl.com/taxonomy-pdf>.

нимать текст только при помощи вопросов на воспроизведение информации*.

В завершение 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;

* 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.

- 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 не на том, какой учитель плохой или хороший, а на том, 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.

* URL: <https://tinyurl.com/pedtur> (англ. яз.).

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 играть 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?

Способ 3. Быстрые свидания для учителей

В больших городах среди молодых людей есть одно модное развлечение — «спид-дейтинг» (от английского speed dating — быстрые свидания). Суть в том, что собирается равное количество незнакомых парней и девушек. В начале вечера юноши подходят к девушкам, и у пары есть от 2 до 5 минут на разговор. Затем звучит сигнал, и пары меняются. За вечер все девушки знакомятся со всеми парнями. После короткого разговора оба человека ставят плюс или минус партнеру, и если плюсы совпадают, то организаторы дают участникам контакты друг друга. Скажите, весело?

Но, как оказалось, и эффективно. Такая модель взаимодействия из сферы романтики быстро перебралась в бизнес: в режиме быстрых свиданий часто начали устраивать встречи начинающих бизнесменов и инвесторов. Встает вопрос: как же использовать спид-дейтинг для улучшения преподавания?

Можно взять на вооружение такой подход, как междисциплинарность. О междисциплинарности часто говорят, но не особенно часто что-то реально делают. Если есть в школе пара-тройка учителей, которые общаются и которым интересно все новое, то может появиться какой-никакой проект. Обычно не более того. Однако есть способ сделать междисциплинарные связи более системными и общешкольными. Для внедрения первых шагов понадобится всего-то пара месяцев.

Шаг 1. Создание учебной стены

В учительской (или каком-то другом общем кабинете) нужно создать стенд или отделить часть стены, где учителя разных предметов указывают темы, которые они проходят в каждом классе. Например, все учителя, которые ведут занятия в 6-х классах, на листе А4 крупным понятным шрифтом пишут то, что дети должны усвоить за учебный год. Это легко делается на основе календарных планов. Таким образом, для каждой параллели образуется общий учебный план. Важная деталь: для некоторых предметов, например русского или иностранного языков, уместно отмечать не столько конкретные темы типа «„не“ с причастиями», а общие компетенции (например, писать деловые письма, делать презентации и т.д.).

После этого учителям нужно выделить несколько недель (2–4) и предложить подумать, какие связи можно увидеть между темами. Включаться в эту работу могут все учителя, даже те, кто не создавал эти конкретные листочки. Заранее стоит договориться, как отмечать возможные связи: рисовать стрелочки, отмечать цветом или как-то обводить пары. Можно прикреплять стикеры с краткими пояснениями, как лучше сделать.

Можно делать такие стенды не для одной параллели, а для нескольких. То есть объединить V–VI, VII–VIII, IX–XI классы, чтобы расширить возможности пересечений.

Шаг 2. Сеанс быстрых встреч

В оговоренный день, когда учителя уже успели насмотреться на стену, организуется сеанс быстрых встреч. Учителя разбиваются по парам. У каждой пары есть 5 минут, чтобы найти как минимум одно пересечение (лучше больше!). Затем пары меняются. Оптимально за один раз сделать 8–10 свиданий для каждого учителя.

Педагоги шотландской школы, в которой проводился такой способ обмена идеями, нашли за 40 минут более 40 пересечений (например, эссе и атомная энергия из программ английского и физики, общие темы в математике и химии и др.).

Хотя звучит все легко, важно обратить внимание на некоторые нюансы и для себя ответить на такие вопросы: нужно ли делать спид-дейтинг для каждой параллели отдельно или учителя могут в один день продумывать работу во всех своих классах? Должны ли пары образовывать учителя, которые ведут занятия у одних и тех же детей, или это не обязательно? Должны ли участвовать все или только самые активные?

Шаг 3. Официальный или гражданский брак?

Следующий этап — это собственно воплощение идей в общих учебных проектах. Со стороны администрации важно определиться: нужно ли формализовать эти найденные проекты? С одной стороны, есть риск, что после всего этого общего веселья учителя спустя четверть забудут про планы, если они не будут четко прописаны. С другой стороны, при излишнем давлении есть риск имитации сотрудничества.

Быть может, вам захочется внедрить еще что-то: скажем, краткое методическое описание проектов, чтобы другие коллеги могли повторить; наблюдения интегрированных уроков коллегами, чтобы оценить влияние; мини-опрос учеников об их опыте и т.д.

Упражнение. Междисциплинарные связи

Цель: найти в коллективе учителей, которым было бы интересно совместно воплощать междисциплинарные проекты.

Часто междисциплинарные связи держатся на человеческих связях. Возможно даже, что при обсуждении пересечений вы обнаружите, что больше возможных связей нашлось у тех пар, где учителя друг другу симпатичны.

Попробуйте найти в вашей школе пары учителей (это можно делать даже до внедрения технологии как «приманку»), которые преподают разные предметы в одних и тех же классах, в одних параллелях и имеют личные симпатии друг к другу. Попытайтесь взглянуть на их календарно-тематические планы, придумать хотя бы одно пересечение. Расскажите про свою идею и предложите найти больше вариантов.

Способ 4. Японская модель, или Ни урока без улучшений

Есть один японский термин, который мне бы хотелось объяснить, прежде чем переходить к сути методики улучшения уроков. Это слово «кайдзен», означающее идею постоянных улучшений того, что мы делаем. Идея распространилась в Японии в послевоенное время, а в 1980-е годы стала популярной в других странах (во многом из-за примера автоконцерна «Тойота»).

Основные принципы «кайдзен»:

- непрерывные изменения;
- открытое признание проблем;
- создание рабочих групп и горизонтальных связей;
- развитие поддерживающих взаимоотношений;
- развитие самодисциплины;
- совершенствование процессов с помощью малых шагов.

Эти принципы стали очень популярными в последние 20 лет в области управления коммерческими компаниями. Думаю, следование им не помешало бы любой школе.

Очень схожие принципы лежат в основе японской методики улучшения школ — «джунье кенкью» (授業研究, jūgyō kenkyū). Это оригинальное название методики исследования урока, где «джунье» значит «урок», а «кенкью» — изучение, исследование, наука. Сейчас в литературе принято употреблять англоязычный термин для этого подхода — lesson study, что в переводе также означает «исследование урока».

Идеология изучения урока состоит в том, что учителя вместе находят проблемы и путем постоянных групповых усилий шаг за шагом повышают качество школьных уроков. Возможно, наша культура существенно отличается от японской и тяга к постоянным улучшениям не в крови всех работников школ. Однако школа — это тоже особая культура, которая создается и меняется, пусть даже процесс этот небыстрый.

Такая методика, на мой взгляд, могла бы оживить предметные методические объединения. При ее внедрении учителя совместно составляют план урока (или серии уроков), поэтому часто учителя математики, филологии, начальных классов ощущают большую вовлеченность, когда речь идет непосредственно об их предметной «вотчине». Хотя группы могут быть и междисциплинарными, интерес все же первичен.

Пошаговый план

Модель изучения урока в японской версии состоит из очень конкретных шагов и алгоритмов действий. Этот подход сейчас стал настолько популярен, что в разных странах появились свои версии и модификации. Lesson Study в Ярославле, Чикаго или Караганды во многом отличается. Приведем здесь

версию, которая кажется классической, но с определенными примечаниями.

Шаг 1. Формирование команды учителей (3–6 человек)

Хотя сама по себе команда учителей едва ли формируется... Точнее сказать: школьный лидер формирует команду учителей. Подробнее о проблеме формирования профессиональных групп будет рассказано далее.

Если привлекается семь или более учителей, то, скорее всего, возникнут сложности с составлением расписания, которое подходило бы всем. В этом случае разумно было бы разделить группу на две части. В каждой группе есть лидер (модератор), который следит за тем, чтобы обсуждение проходило конструктивно, чтобы не было критики в адрес учителя. Как правило, это опытный педагог или член администрации.

Шаг 2. Составление предварительного расписания встреч

Может показаться странным, но участники группы не гонятся за количеством проведенных уроков. Как правило, за месяц работы группы получается всего один урок. Основной прирост знаний происходит за счет того, что учителя планируют и обсуждают вместе педагогические нюансы урока, наблюдают за детьми и анализируют результаты. Такое на первый взгляд медленное продвижение приводит к ощутимым результатам довольно быстро. (Помните принципы «кайдзен»?)

Работа над одной целью продолжается 3–5 недель, при этом учителя проводят 10–15 общих встреч за это время. Важно, чтобы между встречами не было больших промежутков времени. Оптимально планировать 1–2 встречи в неделю.

Заранее планируется 4–6 встреч учителей до того момента, как урок должен быть проведен. Например, группа учителей в качестве урока для планирования выбирает тему «Публицистический стиль» по русскому языку для 7-го класса. Если тема должна быть пройдена в последнюю неделю октября, то планирование

урока должно начаться в конце сентября или начале октября, то есть за 2–4 недели до урока. Когда учителя втянутся в процесс, можно планировать не один урок, а серию занятий по одной теме (например, блок уроков по теме «Деепричастие»).

Важно, чтобы на каждой встрече велась фиксация того, что обсуждается. Оптимальный вариант, чтобы кто-то делал подробные пометки относительно того, что предлагается и почему. В некоторых школах все встречи фиксируют на видео.

Шаг 3. Планирование целей обучения

В английском языке разводятся по разные стороны два термина: цели преподавания (teaching goals) и цели обучения (learning goals). Цели преподавания фокусируются на том, что делает учитель (объясняет материал, контролирует усвоение и пр.). Цели обучения направлены на учеников: это то, что они усвоят, каким образом дети должны учиться, как они будут думать, действовать. Для изучения урока первичны **цели обучения**, то есть то, что произойдет во время урока с детьми.

Цели урока могут быть разного уровня:

- конкретные предметные, связанные с темой урока (например, уметь определять публицистический стиль текста);
- метапредметные, связанные с развитием самоконтроля, способов мышления, интеллекта и пр.;
- личностные, например, умение работать в команде, прислушиваться к мнению других, быть толерантным к различным точкам зрения.

Разумеется, за один урок невозможно развить сложные умения (например, привить критическое мышление). Однако можно запланировать небольшие шаги, которые могли бы развить у учеников такие умения. Более того, внедрение в контекст урока широких, сложных целей в большей степени способствует профессиональному росту учителей в группе. Несколько подробнее про постановку целей будет рассказано далее.

Еще один важный нюанс: хотя планируется конкретный урок конкретного педагога, при планировании стоит учитывать, что этот же урок потенциально может провести каждый из учителей при небольших модификациях.

Шаг 4. Проработка структуры урока

Как правило, учителя начинают обсуждение с того, что рассказывают друг другу, как бы они провели подобный урок или как они уже решали подобные задачи. Таким образом, учителя делятся своим педагогическим опытом, обмениваются идеями. Чтобы удержать фокус на обучении детей, учителя вспоминают, как в прошлом дети справлялись или испытывали затруднения с подобными материалами.

Структура урока должна соответствовать целям занятия, которые обсуждались ранее. Нужно учитывать и еще один нюанс: результаты обучения должны быть потенциально измеримыми, видимыми. В качестве видимых могут быть результаты наблюдений, письменные работы учеников, интервью после урока. Это очень важно для того, чтобы учителя проследили взаимосвязь между действиями педагога и реакциями детей.

Во время планирования учителя стараются «оказаться в шкуре учеников» и подумать, как бы они воспринимали происходящее на уроке, как действовали бы, что смогли бы постичь.

Есть одна модификация технологии изучения урока (lesson study), которая мне кажется очень полезной: среди учеников класса, в котором будет проходить наблюдение, выбираются три конкретных ученика: слабый, средний, сильный — они являются представителями фокусных групп. Поэтому в течение урока учителя наблюдают не столько за всем классом, сколько за этими конкретными детьми. Выделение разных групп учеников важно для планирования урока: цели прописываются для каждой по силе группы школьников, что делает урок более приспособленным для всех детей.

Шаг 5. Составление учителем протокола урока

Для этого прописываются все этапы работы на уроке и ожидаемые результаты по определенной схеме.

Активность на уроке и (или) действия учителя — цели обучения — результаты наблюдения*

Этап урока	Действия учителя	Цели обучения	Результаты наблюдения
В этой колонке перечисляются этапы урока (закрепление предыдущей темы, объяснение нового материала, проверка усвоения и пр.)	Описывается, какие действия совершает педагог для каждого этапа (например, проводит блиц-опрос или применяет групповую работу)	Это описание того, как дети должны реагировать на действия учителя, что от них ожидается. Продумываются конкретные наблюдаемые цели	Указываются результаты наблюдения за тремя учениками: как каждый из них достигает поставленных целей

Шаг 6. Проведение урока одним из учителей

Все члены группы присутствуют на уроке и делают пометки в листах для наблюдения. Присутствующие учителя могут иметь в качестве общей задачи наблюдение за каждым из выбранных учеников. Каждый учитель может иметь более конкретную, специфическую задачу.

Перед уроком учителю важно объяснить ученикам, что на занятии будут присутствовать другие учителя. Их цель — смотреть за происходящим на уроке, а не оценивать результативность каждого.

* Бланки протоколов урока доступны в книге Пута Дадли «Lesson Study: руководство». Ее перевод был подготовлен Центром педагогического мастерства и доступен для свободного скачивания – <https://tinyurl.com/book-dadly>.

Обширные материалы с примерами уроков и инструментами для анализа на английском языке представлены на этом сайте – <http://www.uwolax.edu/sotl/lsp/>.

После урока наблюдающие учителя могут дополнительно задать вопросы тем трем ученикам, за которыми они наблюдали. Вопросы должны непосредственно касаться тех целей, которые ставились для каждого из них перед началом урока.

Шаг 7. Обсуждение и доработка урока

После наблюдения группа собирается снова, чтобы обсудить, какие цели были достигнуты и какие нет. В соответствии с этим учителя предлагают, как можно улучшить схему урока.

Для обсуждения есть одно ключевое правило: **обсуждать, что происходило с учениками, как на них влияли определенные виды работы, но никак не затрагивать учителя.**

При применении технологии исследования урока в центре внимания находятся дети, а ответственность несет не проводивший урок учитель, а вся группа.

Анализ урока может проходить в два этапа (в рамках одной или двух встреч): сначала обсуждается, что учителя увидели в обучении детей, потом вносятся предложения, как можно улучшить те аспекты урока, с которыми возникали сложности.

Шаг 8 (факультативный). Повторное проведение урока

Если есть такая возможность, другой учитель проводит в своем классе доработанный вариант урока или тот же учитель проводит урок в новом классе. Но не всегда это возможно: например, если в школе только одна параллель, то придется ждать следующего года, чтобы провести урок повторно.

Шаг 9. Обобщение и распространение результатов работы

Согласитесь, обидно проработать один-два месяца и не получить подтверждений успеха. Как правило, для каждого разработанного урока составляется документ, в котором представляется занятие, его результаты, методические рекомендации.

После этого можно смело двигаться дальше — приступить к разработке нового урока.

Lesson study **в современных школах**

Например, в Японии система изучения уроков возникла на добровольной основе, при этом некоторые упоминания о методике встречаются в литературе начала прошлого века. Такая система совершенствования школы и сейчас является добровольной, хотя она поддерживается законодательно. Школы, в которых есть группы по изучению уроков, имеют особый статус («исследовательские школы»).

Сама методика используется довольно широко. Например, оплачиваемые государством курсы повышения квалификации могут проходить в форме изучения уроков. Часто существуют межшкольные группы. Кроме того, школы, практикующие такой подход, периодически организуют семинары, на которых каждая из школ описывает свой приобретенный опыт.

На постсоветском пространстве проект по внедрению методики обмена опытом по технологии изучения уроков проводился Институтом образования НИУ ВШЭ в 2013–2016 годах в трех регионах России: Московской и Ярославской областях, Республике Карелия. Несколько десятков школ, находящихся в сложных социальных условиях (например, большая доля детей находится на учете КДН, низкий процент родителей с высшим образованием, высокая доля детей с русским языком как неродным), адаптировали эту методику для нужд своих организаций. Большинство директоров по итогам трехлетней работы отметили рост образовательных результатов и изменения в климате школы*.

В Казахстане в Центре педагогического мастерства эта методика используется для профессиональной подготовки педагогов

* Описание проекта доступно на сайте ИРО Ярославской области – <http://www.iro.yar.ru/index.php?id=633>.

по всей стране. Собрана целая коллекция успешных кейсов ее внедрения*.

Иными словами, эта технология работает и может быть адаптирована в России: даже при большой нагрузке учителей, даже при отсутствии традиции совместного планирования урока и пр.

Какие трудности у вас возникнут и что с ними делать?

Сопrotивление учителей

Это страшно некомфортно — проводить урок перед группой коллег, которые пошагово оценивают деятельность учителя. Вы можете немного смягчить ситуацию, разъяснив, что все учителя находятся в равных условиях и что каждый проходит через испытание публичностью. Еще одно возможное утешение: при наблюдении оцениваются не действия учителя, а реакции учеников. Цель — понять, как дети учатся, что на них влияет.

Разумеется, в школе не может быть никаких карательных мер к учителям, если у них не получается все и сразу. Наблюдение уроков не должно рассматриваться как угроза карьере, скорее, как шанс ее развить.

Составление расписания

Встречи должны проходить регулярно и при этом довольно часто — желательно два раза в неделю или чаще. Поэтому реализацию программы исследования уроков нужно закладывать в расписание каждую четверть с учетом того, какие учителя в каких группах. Кроме того, нужно отводить время на посещение уроков хотя бы частью учителей группы.

Различие предметов и уровней обучения

Возможно, в начале внедрения этой технологии группы будут довольно разнородными, так как не всегда набирается обширная группа инициативных педагогов. Например, если урок матема-

* *Сайт проекта* – <http://www.cpm.kz/>.

тики для старшекласников требует довольно широких знаний, учителям других предметов может быть сложно понимать присутствующие для этого предмета особенности. В любом случае важно концентрироваться на педагогической стороне улучшений.

Упражнение. Измеримо или нет?

Цель: потренироваться в постановке измеримых целей для наблюдения уроков.

Предположим, учителя ставят описанные ниже в данном упражнении цели на предстоящий урок английского языка. Какие из них представляются вам измеряемыми и какие нет? Как можно получить видимые объективные результаты по этим целям, если это возможно? Как бы вы переформулировали некоторые из целей, чтобы сделать их наблюдаемыми? К какому типу (предметные, метапредметные, личностные) относится каждая из целей? Можно ли потенциально достичь этой цели за один урок?*

1. Способствовать развитию культуры речи.
2. Актуализировать у учащихся знания о будущем времени английского глагола.
3. В результате урока учащиеся смогут найти в предложенном тексте все глаголы в английских временах Future I и Future II.
4. Создать условия для развития способности обобщать информацию из текста.
5. Использовать в диалоге с партнером не менее 5 новых слов по теме «Национальные праздники». Речь идет о слабых учениках.
6. Проконтролировать умение верно употреблять глаголы в будущем времени.
7. Выделить основную идею прослушанного аутентичного текста.
8. Выполнить упражнение X на стр. У.

* Подробнее про цели будет рассказано далее.

9. Создать условия для отработки умения рассказывать о национальных праздниках Великобритании и США.

10. Содействовать развитию толерантности и интереса к другим национальностям.

Для удобства занесите ответы в таблицу:

№ п/п	Можно ли проследить выполнение этой цели?	Если нет, то как переформулировать?	Как проследить выполнение, изменить?	Тип цели	Это цель на один урок или на серию занятий?
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

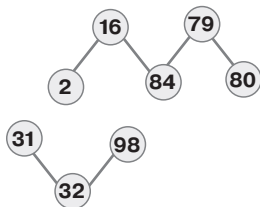
Упражнение. Формирование предметных триад для исследования урока

Цель: это задание позволит найти учителей для формирования первых исследовательских групп.

Для такой формы взаимодействия нужны как минимум три учителя. Предлагаю искать сначала внутри предметных объединений (это упражнение возможно, если в вашей школе есть больше трех учителей одного предмета). **Если вы проходили исследование «Социальный капитал образовательной организации»**, то обратите внимание на все три схемы связей внутри организации (личные, актуальные и потенциальные профессиональные связи). Есть ли хотя бы на одной из схем триа-

ды учителей, которые преподают один предмет (или включены в одно методическое объединение)? Если да, то просто выпишите фамилии этих людей.

Затем обратите внимание на незавершенные триады, то есть такие, в которых для формирования тройки не хватает одной взаимной связи. Например, смотрите рисунок ниже.



Если бы между учителями под номерами 31 и 98, или 2 и 84, или 16 и 79, или 80 и 84 существовала взаимная связь, то могла бы образоваться полная триада. Такие конструкции с одной слабой, то есть незавершенной, связью тоже могут быть вполне продуктивны.

Подумайте, кто мог бы быть лидером этой группы. Каких еще учителей по предмету можно подключить к этой тройке?

Если вы не проходили исследование, попробуйте самостоятельно на листе бумаги изобразить группы и пары учителей, между которыми существуют взаимные связи. Как вы считаете, есть ли в коллективе другие учителя, которые «тянутся» к этим микрогруппам? Как только у вас получились группа или несколько групп по три человека или более, вы можете начинать планировать с ними старт lesson study.

Способ 5. 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 (action research). 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 action research 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. Action research 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 вопрос, который интересен самому учителю (1), связан с обучением школьников (2) и потенциально предполагает возможность получить измеряемые 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. Измеряемость может показаться кому-то не самым очевидным пунктом, но он один из важнейших. Бывает, что учитель может «заиграться» какой-то методикой. Скажем, увлечешься использованием интерактивной доски (что само по себе неплохо): детям весело, учителю проще. Но необязательно 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. Необязательно это будет успеваемость или оценки. Можно мерить, 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 эффективнее. 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 ней новый 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 в 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 даст 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, насколько? 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 action research.

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 о методах 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 необязательно 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.

* На этом англоязычном сайте собраны примеры удачных школьных исследований – <http://www.teachersnetwork.org/tnli/research/>.

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?

Способ 6. Коучинг учителей

Более опытные учителя учат менее опытных — это знакомая и понятная конструкция. Но классическое наставничество не всегда эффективно. Зачастую наставник увлекается абстрактными поучениями — с высоты своего возраста и опыта. Поэтому коммуникация оказывается довольно односторонней. При этом новичок обычно приходит к наставнику и смотрит уроки. И гораздо реже наоборот. Ключевая фраза, описывающая наставничество: *«Делай как я — и будешь хорошим учителем».*

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 немое возмущение и отторжение. Иными словами, что позволено Юпитеру, не позволено быку: и методы и «фишки» опытного учителя необязательно 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 поддержу 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 они 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 прояснять собственные ценности и следует 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 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 направ-

ленности. 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 как обучающегося, коуча, так и 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 необязательно 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 не 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 Match Education* предлагают конкретную форму. Специалист заполняет ее перед началом встречи: 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?

* URL: <https://www.coursera.org/learn/coaching-teachers> (англ. яз.).

** URL: <http://direktoria.org/book/pub/6768/>.

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 (хорошо)	5 (отлично)
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)	Хотя в целом разные группы учеников получают возможности для ответа, есть некоторое смещение в сторону одной из групп	Разные когорты учеников имеют равные возможности для ответа, им дается примерно равное время для размышлений и ответов

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 какими педагогическими целями это связано?

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 минут)

- 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 результата 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

Почтения 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 эффек-

тивность 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 сваливается 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.

Способ 7. Англосаксонская модель, или Профессиональные обучающиеся сообщества

«Если у меня и тебя есть по яблоку и мы отдадим свои яблоки друг другу, то у каждого будет по одному яблоку. Если у меня и тебя есть по идее и мы поделимся ими, то у каждого будет по две идеи».

Это классическая американская поучительная история, которая разбирается на многих семинарах для руководителей и сотрудников компаний (коммерческих и некоммерческих). По сути, это культурный код, в основе которого мысль, что делиться идеями — это обоюдно выгодный процесс. Та же идеология лежит в основе теории и практики профессионально обучающегося сообщества (Professional learning communities, английская аббревиатура — PLC, для удобства в тексте я буду использовать сокращение ПОС).

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: они составляли уроки по методу lesson study, 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 работает на школьниках? Когда я училась в лингвистическом, это задание не сбрасывало... 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...»* Тихонькодвигаю 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

* Пинская М. А. Перевод школ в эффективный режим работы. НИУ ВШЭ. М.: Институт образования НИУ ВШЭ, 2011.

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 зародились.

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:

* Другие рецепты можно узнать из записи вебинара Центра развития лидерства Института образования НИУ ВШЭ о педагогическом лидерстве – <http://ioe.hse.ru/cdle/webinars3>.

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 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 необязательно 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 прин-

циях 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 необязательно 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?

Резюме

Конечно же, способов объединить учителей вокруг педагогических проблем и задач, организовать постоянный обмен опытом значительно больше, чем приведено здесь. Фестивали педагогических идей, методические декады... — список можно продолжать. Практически любой школьный лидер, который внедряет изменения, изобретает собственную методику, подходящую под особенности конкретной школы: ее учителей и учеников, сложившихся традиций, задач.

В этом разделе обсуждалось, какие модели организации могут быть эффективны в школе, их плюсы и ограничения, а также пошаговые алгоритмы внедрения. Однако хотелось бы еще раз обратить внимание не на инструментальную сторону этого процесса, а на ценностную. Есть некоторые ключевые принципы, которые сохраняются вне зависимости от способа:

- внимание к тому, как дети учатся, что меняется в их поведении в зависимости от действий учителя;
- постоянное наблюдение учителей за своей практикой, постоянный поиск эффективных педагогических технологий;
- создание в школе атмосферы поддержки изменений.

Оценка эффективности преподавания

Из этого раздела читатель получит представление, о том:

- как выстраивать наблюдение за различными аспектами работы учителя;
- как создавать листы для наблюдения за уроками, ставить измеримые цели улучшений урока;
- какие методики и приемы могут помочь развить каждый из предложенных направлений работы педагога.

Аннотация:

В прошлом разделе речь шла о том, как организовать взаимно-обмен опытом. Но гораздо более важно другое: за чем наблюдать во время урока, какие аспекты работы педагога можно развивать.

В этой части книги будут описаны:

- идеи, которые могли бы помочь справиться с этими проблемами;
- листы для наблюдения, позволяющие диагностировать текущую ситуацию и проследить прогресс;
- типичные проблемы педагогов.

Эти листы применимы для любого способа взаимного обучения. Например, куратор может выбрать для учителей готовые задания. Коуч может ставить цели, описанные в этом разделе, и судить об их достижении, используя листы для наблюдений. Прогресс групповой работы или эффективность исследований в действии тоже можно оценивать при помощи структурирован-

ного наблюдения за уроками. Можно сказать, это практически универсальный инструмент для улучшения преподавания в школе. В результате прочтения главы вы не только познакомитесь с большим количеством возможных инструментов оценки урока, но и научитесь создавать такие инструменты самостоятельно.

Эффект Пигмалиона

У одного моего одноклассника была в школе кличка Кент, он всегда сидел на последней парте, громко и невпопад смеялся, все его тетрадки были забрызганы слюной. Как нетрудно догадаться, он постоянно получал «двойки». Одним словом, типичный слабый ученик. Преспокойно носил он себе эту стигму двоечника, хотя изредка подавал признаки жизни на уроках биологии... А по прошествии лет защитил довольно оригинальную кандидатскую по декоративным растениям и сейчас занимается перспективными проектами в области ландшафтного дизайна. Кто бы тогда предположил? Впрочем, это не единичная история...

В этой книге много будем говорить про сильных и слабых учеников, но сразу хотелось бы оговориться, что это деление очень и очень условно. В психологии есть так называемый «эффект ореола». Это значит, что стереотипы или первое впечатление о человеке определяют, как будет интерпретироваться его поведение в дальнейшем. Если, например, у ученика сложился «положительный ореол», то учитель будет верить в случае неудачи, что у школьника все получится, что это лишь временная слабость. Если же школьнику «повезло» обзавестись «отрицательным ореолом», то каждая ошибка будет восприниматься как очередное доказательство бездарности.

Например, детям учителей часто дают огромные поблажки, так как знают, что родители подтянут и позаботятся. Дети не самых успешных родителей при этом под двойным ударом: и родители

не находят времени и внимания, и учителя часто вешают ярлыки и не сильно хотят тратить усилия на «неудобных» детей.

Есть довольно старый эксперимент Розенталя* (после 1970-х такие категоричные опыты на людях уже было не принято проводить) про ожидания учителей. Учителям, которые начинали работать в новом классе, говорили, что определенные ученики являются «очень развитыми интеллектуально» (другими словами, потенциальные гении). Исследователи же этих учеников выбирали случайно, это были просто 20% учеников класса, и их уровень IQ и отметки не отличались от средних показателей.

Учителя начинали верить, что эти дети — одаренные ученики, и вели себя с ними соответствующе. Через год начинал действовать эффект самосбывающегося пророчества, или пигмалиона: эти дети действительно становились сильнее среднего. При этом несколько снижались результаты учеников, которые показывали высокие результаты до этого, но не были отнесены в группу особенно одаренных детей.

Исследователи доказали, что ожидания от детей определяют их реальные успехи (особенно в младшем школьном возрасте). Часто на слабых учеников навешивают ярлыки, стигмы, что они ничего не могут и что лучше для всех просто их игнорировать. Эти ярлыки не всегда связаны с когнитивными способностями ребенка, часто неуспеваемость — это социальный фактор. Но избавиться от этого ярлыка с течением времени становится просто невозможно, школьник часто привыкает быть неудачником.

Могу предположить, что цель вашей школы не в том, чтобы увеличить разрыв между успешными и неуспешными. Образование может быть социальным лифтом, то есть возможностью для тех детей, которым не повезло с условиями рождения, вырваться из

* Rosenthal R., Jacobson L. *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development*. Holt, Rinehart & Winston, 1968.

порочного круга. Чтобы это было так, важно не вешать ярлыки на детей типа «плохой» / «хороший».

В книге часто употребляются термины «слабый», «средний», «сильный». Эти термины важны для построения наблюдения, но не хотелось бы, чтобы они навешивались как ярлыки раз и навсегда.

Попробуем чуть точнее описать эти понятия. Слабые — это те, кому в данный момент по каким-то причинам (неважно по каким: социальными, когнитивным, физическим) сложно осваивать предлагаемую программу. Сильные — это те, кто потенциально мог бы достичь большего в конкретном предмете (и они имеют на это право). Идея книги в том, что в эффективной школе учитель умеет выстраивать индивидуальные траектории и помогать каждому достигать персонального максимума.

Важно сформулировать несколько принципов

- **Слабый сегодня — не значит слабый всегда.** В школах, которые существуют как сообщества обучающихся учителей, всегда есть истории про учеников, чьи успехи неожиданно возростали, когда кто-то из учителей начинал в них верить. Так произойдет наверняка не со всеми, но даже пара историй стоит усилий.

- **Помогать нужно не только и не столько сильным.** Как уже говорилось, школа может одновременно создавать пропасти между обеспеченными и необеспеченными и строить мосты в более достойную жизнь. Многое зависит от позиции каждого учителя.

- **Ученик, плохо справляющийся с программой, не есть плохой человек.** Соответственно, он или она заслуживает такого же внимания учителя, как и другие ученики в классе.

И, наконец, **ключевой принцип** в этой книге: учителю важно дать опыт успеха для каждого ученика. Исследования показывают, что вера в свои силы и положительная самооценка улучшают

образовательные результаты. Но дело не только в результатах, но и, пожалуй, в этике педагогической профессии.

Равные шансы на обучение

Хороший учитель позволяет каждому ребенку на уроке раскрыть свои возможности, а не только работает с сильными. После экспериментов Розенталя, которые были описаны в прошлом разделе, в США появился проект TESA («Ожидания учителей, достижения учеников»),*

в рамках которого учителям представляли методические рекомендации, как вовлечь в ход урока всех детей. В этом разделе мы расскажем о том, как внедрить на уроке технологии равных возможностей.

Равные возможности для ответа

Проблема. В больших классах часто бывает сложно предоставить возможность для ответа каждому ученику. Складывается такая ситуация, что одни ученики отвечают часто (обычно сильные), а некоторых вызывают довольно редко (обычно слабые). Ученик предоставлен самому себе и теряет мотивацию. Так школьник начинает думать, что можно один раз ответить, а потом спокойно отсиживаться в течение нескольких следующих уроков. Учитель же в итоге не знает, какие пробелы в знаниях есть у каждого ученика. Он ведь работает только с сильными. В итоге разница между слабыми и сильными нарастает настолько, что становится непреодолимой.

** Этот подход возник в Лос-Анджелесе в 1970-х годах как ответ на исследования Розенталя. Разработчики предлагают 15 учительских практик, которые позволяют сократить образовательное неравенство. Эта система популярна до сих пор и доказывает свою эффективность в улучшении образовательных результатов детей.*

Возможные решения. При наблюдении за уроком важно обращать внимание, чтобы значительное количество учеников (в идеале — все) имели возможности для ответа. Особое внимание рекомендуется уделить слабым ученикам, чтобы образование было действительно доступно для всех.

Как это можно сделать? Сократить то время, в течение которого учитель говорит перед классом, и предоставить это время ученикам. Ответы учеников на вопросы необязательно должны быть длительными (помните, как часто бывает в школе, когда ученик долго и мучительно рассказывает половину параграфа, а весь остальной класс спит?). Важно участие — пускай короткое — разных учеников. Короткие вопросы разного уровня сложности — это один из вариантов решения.

Есть несколько технологий опроса учеников, которые позволяют задействовать всех и повысить их вовлеченность в урок. Может быть, они уже известны читателю. Но мы должны привести их здесь, в контексте нашей книги.

Холодный обзвон — стратегия заключается в том, чтобы вызывать на уроке не только тех, кто поднимает руку, но скорее тех, кому достается мало времени. Так эти ученики будут постоянно готовы к тому, что им нужно активно участвовать в уроке*.

Ответ хором — на вопрос учителя должен отвечать весь класс (именно весь, без исключения!). Эта техника хороша для несложных вопросов, для проверки домашнего задания, для закрытых вопросов, на которые можно ответить «да» или «нет». Учитель может дать сигнал (словами или жестом), чтобы дети не отвечали сразу, а через несколько секунд размышления. Это делает урок более энергичным, а детей более вовлеченными.

* Большинство из рекомендаций данной главы заимствованы из книги: Лемов Д. Мастерство учителя: Проверенные методики выдающихся преподавателей. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Опрос по цепочке. Учитель может попросить отвечающего ученика прерваться в любой момент и предложить другому ученику закончить мысль.

Опрос шепотом. Если учителю нужно довольно продолжительное время на опрос одного ученика, другим в то же время предлагается письменное задание. С вызванным учеником педагог говорит полупшепотом, чтобы не мешать остальным.

«Слепой жребий». Учитель при вызове учеников ориентируется не на количество оценок в журнале, а на случайный жребий. Например, называет ряд случайных чисел и математические действия и просит нескольких человек подсчитать. Получившееся число — это номер человека по журналу, который должен отвечать (*«Дети, первое число 5, умножьте его на 4, прибавьте 12. Сколько получилось?.. 32. Так, у нас в классе меньше учеников, поэтому умножьте первую и вторую цифру в числе. Итак, к доске пойдет 6-й номер по журналу, это ...»*)

Кроме того, групповая работа позволяет одновременно задействовать большее количество учеников. Например, можно предоставить возможность отвечать всей группе. Или же выполненное задание могут представлять несколько человек (групповая работа будет подробнее описана далее).

Объекты наблюдения

Чтобы понять, что учитель не выделяет «любимчиков» и «аутсайдеров», в течение урока нужно проследить за следующими деталями:

- всеми обращениями учителя к ученикам (Как часто учитель персонально обращается к ученикам? Что это за ученики?);
- участием разных групп учеников (сильных, средних, слабых) в работе на уроке;
- временем каждого ученика для ответа.

Листы для наблюдения

Перед началом урока наблюдающий распечатывает план класса (предпочтительно с именами учеников). В течение урока присутствующий на уроке учитель плюсиками отмечает каждый ответ учеников.

Если урок ведет более опытный учитель, можно немного усложнить задание для наблюдающего. Нужно не только отмечать, кто отвечал, но и сколько времени это заняло. В большинстве телефонов есть довольно удобные секундомеры, поэтому это не должно быть проблемой.

Обратите внимание! Чистые листы для заполнения в форматах Word и Excel (.doc, .xls), инструкции для наблюдающего и примеры заполненных таблиц доступны для бесплатного скачивания по ссылке (см. стр. 9).

Оценка проведенного наблюдения

После наблюдения уроков проводится обсуждение того, что происходило. Анализ урока лучше строить с учетом поставленных педагогических целей. Например, выделяется критерий оценки («Ученики имеют равные возможности для ответа»), для каждого такого критерия предлагается 3–5 уровней его реализации.

Например, это может выглядеть так:

- 1 — цель не достигнута вовсе;
- 2 — начальный уровень;
- 3 — средний уровень;
- 4 — отличный уровень мастерства.

Ниже представлен пример таблицы целей с тремя уровнями, которая подошла бы для анализа равных возможностей всех детей в классе.

Уровни оценки равных возможностей для ответа

Цель	0 (плохо)	1 (нормально)	2 (отлично)
Учитель дает возможность для ответа всем ученикам	На уроке отвечало лишь несколько человек	50–60% класса имели возможность ответить	Не менее 80–90% класса принимали активное участие в уроке
Ученики с разными способностями имеют возможность для ответа	Учитель концентрируется на учениках одного уровня	В целом разные ученики отвечают, но есть смещение в пользу какой-то из групп	Ученики с разными способностями в равной степени вовлечены в урок

Время для размышления

Проблема. Частая ошибка начинающих учителей — задать вопрос и при малейшем промедлении ученика сразу же переадресовать вопрос другому. Школьнику (без разницы, сильному или слабому) часто нужно время, чтобы собраться с мыслями и сформулировать ответ. Если учитель постоянно лишает учащегося права голоса, то это может демотивировать и снизить самооценку.

Похожая ситуация: педагог адресует вопрос классу, через две секунды руку поднимает один отличник, еще через пару мгновений поднимается еще пара рук. Пока ответ придет в голову более медленным ученикам, педагог теряет терпение и вызывает только сильных. В итоге на всех уроках действующие лица одни и те же.

Возможные решения

Решение довольно простое — выдержать достаточную паузу. Обычно учитель ожидает ответ в течение секунды, еще через полторы секунды в случае паузы реагирует на ошибку. Учителю рекомендуется подождать не менее 5–6 секунд для размыш-

ления ученика, прежде чем задавать наводящие вопросы или переадресовывать задачу. Хотя есть и другая рекомендация: если вопрос более-менее сложный, выдерживать паузу в 20–30 секунд.

Пауза нужна и для коллективных вопросов, чтобы каждый в той или иной степени мог найти свой ответ на вопрос, а не просто смириться с участью никогда не успевающего.

В то же время было бы разумно невербально (то есть без слов, жестами, кивком головы) отметить, что вы увидели мгновенно поднятые руки сильных учеников, чтобы тем не было обидно.

Кстати, есть один отличный педагогический прием, который предусматривает и время на размышления, и высокую включенность в урок. Он называется «20 + 3»*: учитель задает вопрос классу и дает не менее 20 секунд на размышление; затем вызывает трех человек (лучше, чтобы это были слабый, средний, сильный ученики; необязательно, чтобы они поднимали руки) и выслушивает их ответы. В это время учитель не говорит, какой ответ был правильным, и сохраняет одинаковое выражение лица. После трех ответов всему классу предлагается обсудить, что было правильным ответом на вопрос.

Объекты наблюдения

- длина паузы при ожидании ответа на вопрос;
- длина паузы при работе с разными группами учеников;
- пауза во время вопросов классу;
- вовлеченность учеников в процесс ответов на вопрос.

Листы для наблюдения

Самый простой вариант наблюдения за временем для размышления — это распечатать план класса и на уроке рядом с каждым учеником отмечать то время, которое проходит от того

* Взято из книги: Котова Н. В., Ильясова Д. С., Журба Л. В., Пазылова Г. Ш., Рахымжанова Б. К. *Формативное оценивание в обучении, SMART-цели и критерии успешности*. Астана: АОО «Назарбаев Интеллектуальные школы», Центр педагогического мастерства, 2015.

момента, когда учитель задал вопрос полностью, до момента ответа ученика.

Для уроков более опытных учителей листы для наблюдений можно значительно усложнить. Присутствующий может использовать другие таблицы. Например, внизу представлена таблица, которая позволяет соотнести время на размышление и качество ответов детей.

Ученик (Ф.И.)	Группа	Время ожидания	Качество ответа	Действие учителя
Иванова	1	7 сек.	+ – (частичный ответ)	Вопрос другому ученику
Сидоров	3	2 сек.	– (нет ответа)	Отрицательный отзыв
Петрова	2	–	+ (развернутый ответ)	Другой вопрос этому же ученику
Количество ответивших:				
Среднее время для размышления:				
Возможные вопросы для анализа. Различается ли время для разных групп? Как? Как связаны время на размышление и ответы? Как учитель реагирует на правильные и неправильные ответы?				

Можно также проанализировать, как учитель задает вопросы всему классу. Как много человек просились ответить? Сколько времени учитель ждал класс? Кого вызвал: тянущего руку или нет?

Вопрос	Время ожидания	Кол-во желающих ответить	Кто отвечал	Отвечающий поднимал руку	Какая группа
Назовите функции подлежащего	10 сек.	7	Иванова	Нет	3
Найдите сказуемое в предложении	3 сек.	2	Сидоров	Да	1
...	...	–			
	Среднее время ожидания: Среднее количество желающих ответить: Ученики каких групп отвечали:				

Полные листы для заполнения в форматах Word и Excel (.doc, .xls) доступны по ссылке (см. стр. 9).

Индивидуальная помощь и внимание

Проблема. Одна опытная учительница рассказывала, что каждый год получает от старшеклассников обратную связь: на листочках ученики пишут, что было хорошо и не очень на уроках. Она поделилась, что в этот год ее больше всего задело не положительные отзывы, а фраза одной не самой сильной девочки: «Мне не хватало ваших глаз»... Часто более слабым (или просто не самым ярким, тихим ученикам) не хватает персонального внимания учителя. Не только глаз, но и небольших подсказок, ободрений, помощи в выполнении заданий. Например, если весь класс получает одинаковое задание, то кто-то сделает его

легко, а кого-то нужно вывести на правильное решение. Это потенциально одна из форм проявления неравенства на уроке: учитель проводит больше времени с тем учеником, который ему нравится.

Возможные решения

Например, TESA предлагает несколько рекомендаций для учителей.

- Нужно помнить во время проведения урока, что более сильные и средние ученики чаще привлекают внимание учителя (например, во время выполнения упражнения в классе). Но если более слабые дети не просят помощи, это не значит, что она им не нужна. Возможно, они отчаялись привлечь к себе внимание еще на более ранних этапах обучения.

- Помощь должна быть конкретной, связанной с текущим заданием. Вмешательство учителя должно помочь ребенку улучшить/понять ту задачу, которую он выполняет. Но в то же время педагогу не нужно быть навязчивым.

Перед уроком было бы нелишним подумать о двух-трех учениках, которым учитель может целенаправленно уделить чуть больше времени, чем обычно.

Какой может быть помощь педагога ученику на уроке?

- Она может быть по запросу ученика или по инициативе учителя.
- Иметь краткую или развернутую форму.
- Быть конкретной, словесной или даже невербальной. Например, педагог может находиться неподалеку от ученика, который выполняет задание, таким образом показывая готовность помочь.
- Иметь индивидуальный (одному ученику) или групповой (нескольким детям) характер.

Объекты наблюдения

Наблюдающему нужно постараться ответить на такие вопросы.

Если перед уроком выбирались два-три ученика, которые должны были получить чуть больше внимания учителя, или если использовался подход lesson study, можно дополнительно взять короткое интервью у этих детей. Была ли помощь полезной? Как именно она помогла справиться с заданием? Что ребенок чувствовал (поддержку, чрезмерную опеку, внимание, уверенность)?

Критерии успешности

Важно отметить, что наблюдать за оказанием индивидуальной помощи можно лишь на тех уроках, на которых дети имеют возможности для самостоятельной активной работы, а не просто слушают учителя.

Цель	Плохо	Нормально	Отлично
Все ученики класса получают индивидуальное внимание учителя во время урока	Учитель зачастую игнорирует запросы о помощи от учеников	Учитель помогает только тем, кто напрямую просит помощи	Педагог учитывает не только прямые запросы более сильных учеников, но и ненавязчиво предлагает помощь более слабым
Учитель использует разнообразные формы проявления персональной помощи	Учитель не проявляет помощи либо использует лишь очень краткие общие подсказки	Хотя используется несколько типов подсказок, они часто повторяются или же не всегда соответствуют ситуации	Учитель варьирует краткую и развернутую, индивидуальную и групповую, вербальную и невербальную помощь в соответствии с ситуацией
Помощь оказывается ученикам с разными способностями без дискриминации	Учитель оказывает помощь только сильным (только слабым) ученикам	Хотя внимание учителя достается разным группам, все равно наблюдается некоторая дискриминация	Все когорты учеников (сильные, средние, слабые) получают ненавязчивую помощь от учителя с учетом их уровня подготовки и сложности задания

Создание схожих таблиц по каждому наблюдаемому уроку позволит сделать педагогические цели конкретными и поможет более предметно улучшать работу учителя.

Активность учеников на уроке

Проблема. Чтобы научиться чему-то, нужно постоянно практиковаться в этом. Полагаю, с этим сложно спорить. Например, чтобы научиться думать самостоятельно, делиться своими размышлениями, рассуждать своими словами на сложные абстрактные темы, уверенно говорить на иностранном языке, ученикам нужно время на уроке, чтобы потренироваться и проявить себя.

Распространенная проблема школьных уроков в том, что часто большая часть класса оказывается в пассивном состоянии (слушает — или делает вид, что слушает, — объяснения учителя или ответы одноклассников). Особенно остро это ощущается в больших классах или на тех дисциплинах, где преимущественно происходит работа с текстами (история, биология, обществознание и т.п.).

Возможные решения

Сейчас в практике обучения собрано много методических материалов, как сделать урок более интерактивным, повысить вовлеченность в него учащихся. Я бы предложила одно золотое правило.

Помните, для каждого этапа урока есть виды деятельности, которые позволяют вовлекать в работу всех учеников в классе.

Например, опрос домашнего задания необязательно предполагает участие 2–3 человек, которые рассказывают часть параграфа. Один из приемов — щадящий опрос. Ученики разбиваются на две группы (1-й и 2-й вариант). Учитель задает один вопрос, и ученики из первой группы выслушивают ответы своих товарищей из второй группы и просто ставят + или -. Затем группы

меняются ролями: представители второй группы выслушивают ответы учащихся из первой группы. Учитель может задать 5 или 10 вопросов в каждой группе, из которых путем простого сложения и получится итоговая оценка. Если учителю необходимо поставить отметки, он может проверить несколько случайных человек, заодно это позволит разъяснить, что было правильно и что нет.

Объяснение нового материала — это тоже необязательно монополия учителя. Например, при работе по принципу перевернутого урока ученики сами проходят новую тему и на уроке уже обсуждают материал в парах или группах. Если вы не готовы к таким существенным переворотам, то у А. Гина можно найти несколько способов повысить интерес учеников к объясняемому материалу.

- **Поставить привлекательную для учеников цель** (например, выучить конструкцию «я бы хотел(а)» на английском языке, чтобы в конце урока разыграть сценки поведения в магазине).

- **Загадать загадку** (объяснение нового материала позволит найти отгадку).

- **Намеренно допускать ошибки** (учитель перед объяснением новой темы говорит, что будет допускать ошибки. И те, кто найдут несоответствия, будут вознаграждены).

- **Неполное объяснение темы** (учитель намеренно не полностью объясняет новый материал. Задача учеников — найти и сформулировать вопросы, которые раскроют тему целиком).

Кроме того, есть большое количество методик работы с большими классами, вот лишь некоторые из них.

- **Техника «Подумай — Обсуди в паре — Поделись».** Учитель задает вопрос всему классу. Сначала дается не менее 30 секунд, чтобы подумать самостоятельно. Затем несколько минут, чтобы обсудить ответ в паре. После этого пара рассказывает о своем решении в группе или всему классу.

- **Вопрокуссия.** Это составное слово, которое соединяет в себе «вопрос» и «дискуссия». Учитель записывает на доске какой-то вопрос или утверждение по теме урока. Ученики ставят вопросы к высказыванию педагога. При этом есть несколько обязательных правил: нельзя употреблять утвердительных выражений, только вопросы; нельзя использовать утверждения, замаскированные под вопрос (например, жизнь в малом городе лучше, чем в большом, не так ли?); нельзя осуждающе относиться к вопросам других; высказываться одному можно лишь через какое-то количество ответов других (например, не чаще чем один раз за пять высказываний). *Больше похожих примеров будет приведено в разделе «Групповая работа».*

- **Самое «мутное».** Учитель просит всех детей на листочке бумаги за одну-две минуты ответить на вопрос: «Что на уроке (в новой теме, в фильме, тексте, параграфе) было самым мутным (непонятым, неясным)?» Затем эти затруднения можно обсудить в группах: например, одноклассники могут объяснить непонятные аспекты тому, кто спрашивал. Если группа не находит ответы на вопросы, то они обсуждаются с учителем.

Какой бы метод ни использовался, важны два основных принципа:

- активность максимального количества детей на уроке;
- вовлеченность учеников в деятельность.

Объекты для наблюдения

- соотношение активности учителя и учеников на уроке;
- активность разных групп (слабых, средних, сильных) учеников;
- вовлеченность учеников в ход урока;
- виды активности на уроке, способствующие высокому охвату и вовлеченности учеников.

Листы для наблюдения

Здесь мне кажется самым удобным использовать временную шкалу урока. То есть на листе А4 в колонке слева обозначаются, как на градуснике, минуты урока. Наблюдающий заштриховывает то время, которое отводилось на каждый тип активности, и отмечает, кто был задействован, и делает примечания.

Время (мин.)	Этапы урока	Кто был занят?	Примечания (действия учителя, реакции учеников)
0	Начало урока. Новая тема	Учитель + весь класс	Короткий тест по прошлому уроку, высокая вовлеченность
5		Учитель	Сильные ученики были увлечены объяснением, остальные несколько скучали
10	Закрепление материала		
15		Учитель + 3 ученика	Учитель опрашивал трех «экспертов» среди учеников разного уровня

Хотя вместо временной шкалы можно использовать дополнительный столбик, в котором отмечается примерное время, которое заняли определенные действия.

Чтобы проследить, какие именно ученики проявляли активность, в листе для наблюдения отмечается имя или кодовый номер ученика. Затем в течение обсуждения можно посмотреть, были ли все группы учащихся одинаково активны.

Если в течение наблюдения присутствующий отмечает, что при каком-то типе работы все дети были вовлечены и увлечены, это значит, что такая активность может пополнить педагогическую копилку отдельного педагога или всей школы.

Близость к ученикам

Проблема. Довольно простая идея: чтобы создать атмосферу доверия и близости в классе, важна и физическая близость к учителю. Часто педагог просто сидит за своим столом, и физическое внимание достается лишь нескольким ученикам. Передвижения по классу — это важный и несложный способ создать ощущение значимости всех учеников, а не только тех, кто сидит за первыми партами.

Кроме того, более слабые ученики имеют склонность занимать задние парты. Так они оказываются вовсе вне зоны внимания педагога.

Возможные решения

Считается, что учителю важно приближаться на расстояние вытянутой руки ко всем ученикам в классе в течение урока. Желательно, чтобы это были не просто какие-то передвижения. Например, во время выполнения индивидуального задания учитель может поинтересоваться у учеников, насколько им легко или сложно, задать какой-либо персональный вопрос, что-то рассказать. Более того, такое приближение учителя положительно отражается на дисциплине в классе.

Есть две технические детали, о которых нужно подумать до начала урока:

- парты должны стоять так, чтобы у учителя была возможность приблизиться к каждому ученику;
- ученики с низкими оценками предпочтительно должны сидеть ближе к учителю.

Объекты для наблюдения

В этом задании должны отслеживаться все перемещения учителя по классу. Опционально можно отмечать обращения учителя к ученикам.

Листы для наблюдения

В качестве листа для наблюдения используется схема класса. В самом простом варианте наблюдатель лишь фиксирует пере-

мещения учителя по кабинету. В целом такого рисунка должно хватить для выводов.

Дополнительно возможны следующие примечания на листе.

- Обращение к ученику фиксируется стрелкой, на ней можно подписать причину и тип коммуникации (ответ на вопрос ученика, предложение помощи, дисциплинарное замечание).

- Если учитель стоит в каком-то месте больше одной минуты, можно обозначить эту часть класса небольшой точкой. Если учитель больше 5 минут находится на одном месте, это можно выделить жирной точкой.

Упражнение. «Описание критериев оценки»

Цель: потренироваться в составлении таблиц с критериями оценки уроков.

В главах «Равные возможности для ответа» и «Индивидуальная помощь и внимание» приводятся таблицы с критериями оценки наблюдаемых параметров. Потренируйтесь самостоятельно в постановке конкретных целей наблюдения и ранжированных критериев оценивания.

Для этого заполните представленную таблицу:

Цель	Плохо	Нормально	Отлично
Подсказка: В этой колонке укажите, как должен проходить желаемый урок. Цель должна быть конкретной и наблюдаемой. Цель может быть одна или несколько, однако для каждой прописываются индикаторы в правой стороне таблицы	Подсказка: Как выглядит несо- блюдение этого пра- вила?	Подсказка: Что можно считать зача- точным, про- межуточным этапом?	Подсказка: Что можно наблюдать в поведении учителя и уче- ников при идеальном исходе?

При построении системы наблюдения уроков такие критерии должны быть созданы для каждого оцениваемого вами параметра. Это позволит повысить эффективность обсуждений уроков и избежать разногласий.

Обратная связь

Реакция на каждый ответ

Проблема. По результатам исследований, учителя уделяют больше внимания ответам сильных учеников, дают им развернутую оценку. Средние и слабые ученики не получают подробной обратной связи. Это может иметь множество негативных последствий. Ниже приведены несколько примеров.

- При отрицательной оценке без подробного ее разъяснения ученик считает, что он плохой, никчемный человек. Школьники (даже старшие) не всегда могут отделить себя и результаты своей работы, поэтому любой отрицательный отзыв может восприниматься как личное унижение (еще и перед всем классом).
- Положительная оценка — это мотиватор роста и развития. Если учитель видит положительное в работе не самого сильного ученика, тот становится сильнее.

Возможные решения

Первоочередная задача учителя видится в том, чтобы уделить внимание усилиям каждого ученика. Оценка и обратная связь важны и когда ученик дает правильный ответ, и когда ошибается.

В системе TESA («Ожидания учителей, достижения учеников»), которая описывалась ранее, подчеркивается, что ни в коем случае недопустимо:

- оставлять ответ ученика вообще без внимания;
- использовать иронию, сарказм, неясные комментарии к ответу ребенка («Ха-ха, Саша переселил индейцев в Индию!»);

- отвечать вопросом на вопрос, не давая понять, был ученик прав или нет («Ты правда считаешь, что Англия — это полуостров?»).

При решении этой проблемы можно использовать следующие стратегии.

- Реагировать на каждый ответ ученика так, чтобы он понимал, принят его ответ или нет.
- Расширять запас реакций на правильные и неправильные ответы («Да», «Хорошая работа», «Нет, это неверно» и пр.).
- Предложить другому ученику оценить правильность или неправильность ответа.
- Если ответ неверный, говорить, как можно улучшить свою работу.
- Стараться найти верное, положительное в каждом ответе («Первые две причины ты назвала правильно, но вторая не подходит»).
- Сохранять соотношение положительных и отрицательных реакций не ниже 1:4 («Нет, ответ получится неверный, но ты нашел правильную формулу расчета»).

Объекты наблюдения

Количество объектов наблюдения может варьироваться в зависимости от опыта учителя. При работе с начинающими педагогами достаточно было бы ответить на такие вопросы.

- На ответы каких учеников учитель реагирует?
- Сколько по времени занимает обратная связь?

При взаимодействии с более опытными можно добавить и такие вопросы.

- Какой преобладающий тип оценки (положительная, отрицательная) для разных учеников?
- Каков эмоциональный фон (теплый, нейтральный, холодный) реакции учителя?
- Какие приемы принятия ответа использует учитель?

Листы для наблюдения

Для этого задания также уместно использовать план класса с именами учеников. В простом варианте для наблюдения на схеме класса точкой отмечается ответ ученика. Если учитель реагирует положительно, то на месте точки рисуется плюс. Если оценка педагога отрицательная, то ставится минус. Во время обсуждения урока анализируется соотношение ответов, оставленных без внимания (то есть точек на плане класса), положительных и отрицательных реакций педагога.

В чуть более сложном варианте наблюдения можно использовать предложенную ниже таблицу.

Какой ученик отвечал? (В скобках группа)	Оценил ли учитель ответ?	Объем обратной связи*	Тип обратной связи	Эмоциональный фон	Примечания
Пеночкин (1)	Нет	–	–	–	
Смирнов (2)	Да	1 слово	Пол.	Теплый	
Веснина (3)	Да	1 фраза	Отриц.	Нейтральный	

** Возможно, будет сложно засекают время для каждой учительской оценки. Можно сделать несложную классификацию: одно-слозная оценка, короткая фраза, одна-две фразы, развернутая обратная связь.*

В примечаниях можно указывать удачные или неудачные действия учителя, например, предложение другому (не отвечающему) ученику оценить ответ или использование иронии.

Похвала, выражение одобрения

Проблема. Если вы сами преподаете, попробуйте вспомнить все фразы, которыми вы можете положительно оценить работу ученика. Часто оказывается, что арсенал слов для похвалы до-

вольно скуден: «молодец», «умница», «все верно», «хорошо»... Еще одна проблема, похвала часто распределяется неравномерно по классу: все самое лучшее достается сильным. Хотя успех относительно: порой частично правильный ответ среднего по силам ученика заслуживает не меньшего одобрения.

Выражение одобрения важно по многим параметрам: оно закрепляет правильные модели поведения ребенка (например, активное участие в уроке, помощь одноклассникам), позволяет почувствовать собственную значимость, мотивирует к развитию. Однако многие учителя исповедуют принцип: «Если я не говорю ничего плохого, значит, все хорошо».

Возможные решения проблемы

Учителю важно давать положительную оценку ученикам. Но стоит разделять два типа положительной оценки: признание (когда ученик сделал что-то хорошее, но ожидаемое) и похвалу (ученик превзошел ожидания). Например, отстающий ученик сделал уроки — это здорово, но в целом ожидаемо. В таком случае достаточно признать факт, например, описать сделанное, поблагодарить («Ваня, ты сегодня сделал все упражнения, так держать, спасибо»). Эмоциональная похвала уместна в том случае, когда ученик действительно превосходит ожидания («Это великолепный проект, Маша!»). Иными словами, **реакция учителя должна быть адекватна размеру события**. Иначе произойдет что-то вроде инфляции учительского внимания, оно не будет восприниматься всерьез.

Другой важный (хотя и сложнее оцениваемый пункт) — это **искренность похвалы**. Дети легко распознают фальшь и относятся к неискренней похвале скептически.

Еще одно табу — хвалить одного ребенка, чтобы унижить другого (например, «Ваня, смотри, как Аня быстро справилась с заданием!»).

Еще раз хотелось бы подчеркнуть, что признание и похвала — это инструмент для мотивирования всех учеников класса, а не только для самых-самых. Учителю важно следить за тем, чтобы **ободряющие слова доставались разным группам учеников**. Для соблюдения баланса можно еще до урока отметить тех учеников, которых нужно похвалить. Можно приклеить к учительскому столу цветной стикер (лучше без каких-либо надписей) и каждый раз хвалить кого-то, когда стикер попадает на глаза (по делу, конечно же).

Хвалить можно не только за правильные ответы и выдающиеся достижения. Например, если учитель обратил внимание на хорошее поведение ученика, который обычно себя ведет рассеянно. Могут быть и другие случаи, когда виден хотя бы небольшой прогресс у ребенка, который до этого не мог практически ничего.

Признак мастерства учителя — это умение **использовать широкий арсенал фраз**, выражающих похвалу. Например, Эдвард Кубани приводит список из 30 способов того, как похвалить ученика («Браво!», «Я вижу твой прогресс», «Ты на верном пути» и пр.). Может быть, вы можете предложить что-то еще?

Можно использовать и альтернативные знаки поощрения.

- **Метафоры.** Ученики более эмоционально и живо воспринимают похвалу, если это не обычная фраза, а образное сравнение или метафора («Круто! Это как запуск первого человека в космос!»).

- **Поощрения от класса.** Можно продумать какой-либо ритуал, который выполняет весь класс для «награды» отличившемуся ученику. Например, если ответ действительно выдающийся, то другие дети по команде учителя выполняют какое-то действие (хлопают в ладоши, кричат что-то поддерживающее).

Еще одно важное правило звучит так: **«Сначала похвалите, потом исправляйте»**. Практически в каждом ответе школьника можно найти положительное. Мастерство учителя, вероятно, в том и состоит, чтобы уметь видеть маленькие положительные продвижения каждого ученика.

Объекты наблюдения

При анализе похвалы схема остается похожей на предыдущие, но важно отмечать следующее:

- количество фраз учителя, выражающих одобрение;
- кому эти фразы были адресованы;
- в какой форме выражалась похвала (признание / похвала, эмоционально / нейтрально);
- (опционально) как похвала подействовала на ученика*.

Листы для наблюдения

Похвала № п/п	Кому адресована?	Форма похвалы	Реакция ученика на похвалу
№ 1		–	
№ 2		–	
№ 3		–	

Объяснение причин похвалы

Проблема. Объяснение причин поощрения или наказания — еще более редкое речевое действие учителей. Похвалил — уже хорошо, пускай ученик порадует. Наказал — значит, были на то причины. Ученик же довольно часто не понимает глубинных

.....
* Как правило, со стороны (особенно с последней парты) сложно прочесть весь спектр эмоций ученика. Тем не менее наблюдающий может отметить, изменилось ли участие ученика в уроке, настроение, поведение.

причин либо понимает поверхностно, что сделал что-то плохое или хорошее. Особенно младшие школьники не всегда могут связать свое конкретное действие и эмоциональную реакцию учителя. Как уже говорилось, поощрение и наказание воспринимаются как оценка личности (ты хороший / плохой), а не оценка действий.

Обратимся к ситуации: ученик отвлекается, учитель периодически делает замечания, это плохо работает, наконец, учитель разряжает накопившееся раздражение в гневной тираде. Начнет ли после этого ученик вести себя лучше? Если и да, то ненадолго, пока страх не пройдет.

Возможные решения

Система TESA, которая упоминалась в начале этого раздела, предлагает несколько стратегий, как развить в себе умение быть конкретным в оценке учеников.

Во-первых, важно ясно представлять себе ожидания от детей. Например, если на уроке до этого вы говорили, что у ученика на столе должна быть книга, ручка и карандаш, можно похвалить тех детей, у которых все это есть. Если хотите поощрить хорошее поведение, можно заострить внимание на наблюдаемых деталях («Я очень рада тому, что Стас внимателен на уроке. Он сидит ровно и смотрит на меня»).

Во-вторых, нужно постоянно тренироваться в том, чтобы продолжать те фразы похвалы, о которых шла речь в прошлой главе («Я вижу твой прогресс в умении решать примеры с дробями»).

В-третьих, если кто-то наблюдает за уроком и способами выражения похвалы, то можно фиксировать удачные варианты и применять их на последующих занятиях.

Объекты наблюдения

- соотношение краткой и развернутой похвалы;
- равное распределение похвалы с объяснением причин.

Листы для наблюдения

Наблюдающий отмечает на плане класса выражение похвалы одной галочкой, а развернутое объяснение причин двойной галочкой. При этом желательно записать формулировку похвалы, можно в примечаниях указать наблюдаемую реакцию ученика.

После урока обсуждается соотношение обычной и развернутой похвалы, удачные формулировки учителя.

Придумайте как можно больше реплик, чтобы похвалить детей. Если вы ведете уроки, вспомните тот класс, с которым у вас самые хорошие отношения, про который вы знаете больше всего. Вспомните, чем чаще всего увлекаются дети из этого класса (музыка, компьютерные игры, автомобили, техника, КВН, походы?).

Упражнение. Невербальное одобрение

Цель: расширить свой педагогический арсенал похвалы.

Придумайте один-два жеста или действия, которые выражали бы похвалу в таких ситуациях:

- ученик дал очень хороший, развернутый ответ;
- у ученика что-то долго не получалось и наконец вышло хорошо;
- ученик мыслит нестандартно.

Постарайтесь не использовать слишком простых решений (типа хлопнуть в ладоши, сказать «ура», поднять большой палец вверх).

Дополнительно попробуйте использовать жесты, связанные с метафорами. Например, если вы решили, что подростки в вашем классе увлекаются рок-музыкой, то похвала может выражаться как барабанная дробь (постучать двумя пальцами о парту).

Получившийся список можно иногда просматривать перед уроком, чтобы применять те или иные способы.

Демонстрация высоких ожиданий и опыт успешности

Работают все

Проблема. Есть много причин, по которым слабые ученики не участвуют в уроке: отсутствие интереса, слишком сложный материал, высокий темп урока, неверие в свои силы и пр. Но какой бы ни была причина, «отсутствие» ученика на уроке приводит в какой-то момент к такому отставанию от сверстников, которое потом уже невозможно наверстать.

Часто в старших классах даже довольно сильные ученики так нагружены подготовкой к итоговым экзаменам, что предпочитают концентрироваться лишь на нескольких предметах и игнорируют все другие.

Задача хорошего учителя — показать, что он ожидает работы и включенности от каждого ученика в меру его способностей.

Возможные решения

А. Гин предлагает педагогический прием «Минимальный уровень». Это значит, что когда учитель задает домашнее задание, в нем всегда есть очень легкая часть, которая по силам всем ученикам. Ученику нужно проявить лишь немного стараний, чтобы справиться с заданием, но это легкое задание обязательно для всех. Учитель предупреждает детей: если задание окажется слишком трудным, нужно только искренне попытаться сделать это.

Способствовать вовлеченности слабых в работу урока могут и другие различные методы опроса (например, холодный обзвон или ответ хором — это тоже подсказки, как сделать опрос подходящим для учеников разного уровня).

Объект для наблюдения

- степени вовлеченности слабых учеников в процесс урока, их поведение на уроке.

Листы для наблюдения

В этом задании в фокусе внимания находятся не все ученики, а лишь несколько слабых (3–4 ученика). Желательно оценить не только их поведение, но и их записи (насколько хорошо получилось сделать домашнее задание, записывал ли ученик что-то за учителем на уроке, как выполнил задания?).

Какие задания дает учитель?	Действия учеников (в графах подробно опишите: чем занят ученик, обращается ли к нему учитель, участвует ли он в работе, просит ли помощь)			Примечания
	Ученик 1	Ученик 2	Ученик 3	

Наводящие вопросы и подсказки

Проблема. Часто ученик не может с ходу ответить на поставленный вопрос. Однако можно предположить, что учащийся все же справится с вопросом при некоторой помощи учителя (помните зону ближайшего развития Л. С. Выготского?).

Чтобы ученик задействовал свой потенциал полностью, учитель должен уметь задавать наводящие вопросы и давать подсказки — как раз по уровню этого ученика. Стратегия наводящих вопросов хорошо действует на все группы учеников, так как позволяет ребенку поверить в свою способность справляться с задачей.

Возможные решения проблемы

Некоторые люди наделены даром Сократа, когда спрашивающий может формулировать вопросы так, чтобы отвечающий смог прийти до правильного ответа логически. Однако начинающему учителю желательно продумывать при подготовке к уроку не только вопросы, но и возможные подсказки и наводящие фразы.

В качестве полезных подсказок можно использовать примерно такие подходы.

- **Другое обозначение или более подробное объяснение термина, с которым возникла сложность** (например, для вопроса «Назови все существительные в предложении» можно дать пояснение типа «Существительные отвечают на вопросы „Кто?“ или „Что?“, к каким словам в предложении можно поставить такой вопрос?»).

- Подсказать первый шаг, с чего начать поиск правильного ответа («Сначала попробуй вспомнить, что ты знаешь о существительных»).

- **Подсказка, где искать правильный ответ** («Смотри, на доске описано, чем отличаются существительные от глаголов, на левой стороне доски...»).

Для опытных учителей задание можно также немного усложнить. Педагог может смоделировать ситуацию так, чтобы наводящие вопросы задавали другие ученики. Например, сильный ученик знает ответ и тянет руку. Это было бы нестандартной задачей для сильного — сформулировать наводящий вопрос или подсказку так, чтобы не дать ответ напрямую.

Объекты наблюдения

В этом задании важно проследить:

- количество затруднений при ответах на вопросы;
- наводящие вопросы и подсказки;
- свершившийся положительный опыт.

Хотелось бы обратить внимание на первый пункт наблюдения (количество затруднений). Всегда ли это хорошо, когда ученики сразу же дают правильный ответ на поставленный вопрос? Может, слишком легкая победа не такая значимая? Хотя, с другой стороны, постоянные остановки и наводящие вопросы не всегда хороши для динамики урока. Найден ли баланс на конкретном уроке?

Последний пункт — один из самых важных в принципе. Цель наводящих вопросов в том, чтобы дать возможность ученику справиться с изначально нелегкой для него задачей самому. Если ученик получил опыт успеха, то учитель делает свое дело не зря.

Листы для наблюдения

Вопрос	Ученик (группа)	Затруднения	Наводящие вопросы (наличие)	Описание подсказки	Опыт успеха (наличие)
Есть ли жизнь на Марсе?	Пеночкин (1)	Нет	–	–	Да
Каковы основные созвездия?	Смирнов (2)	Да	Нет		Нет
Как рассчитать азимут?	Веснина (3)	Да	2	Вопросы сформулировали другие ученики: • уточнение понятия; • первый шаг	Да

Полные листы для заполнения доступны по ссылке (см. стр. 9).

Сложные вопросы

Проблема. Практически все учителя говорят, что их цель — научить учеников самостоятельно думать. К сожалению, в ре-

альных ситуациях многие педагоги крайне мало для этого делают: в итоге научить думать часто остается лишь пафосным лозунгом.

В то же время это высший учительский пилотаж — стимулировать мышление ребенка и задавать ему действительно сложные вопросы. Было бы ошибкой считать, что на сложные вопросы могут отвечать только лучшие ученики. Просто для каждого свой уровень сложности.

Возможные решения проблемы

Как правило, вопрос усложняется после того, как ученик дает правильный ответ на первый поставленный вопрос. Второй и последующий вопросы могут строиться по следующим принципам*:

1. Задать вопросы, как и почему. (*Какое расстояние от Москвы до Минска? — Около 700 км — Как ты это определил? — Я измерил расстояние по карте, это было 7 см при масштабе 1:100000*).

2. Попросить найти ответ другим способом. (*Как еще можно измерить расстояние? — Уточнить координаты и высчитать по ним*).

3. Попросить подобрать более подходящее слово. (*Почему Ромео убивает себя? — Из-за смерти Джульетты. — Опиши, пожалуйста, ситуацию развернуто, используя метафоры и эпитеты*).

4. Попросить представить доказательство. (*Какая основная черта характера Пьера Безухова? — Простодушный. — Почему? Какие ситуации указывают на это качество?*).

5. Предложить задействовать сопутствующие навыки. (*Кто может вспомнить пословицы с двумя инфинитивами? — Молоко пить — здоровым быть. — Хорошо, а какими членами предложения могут быть оба глагола? — Подлежащее и сказуемое? — А какими членами предложения может быть инфинитив еще?*).

* Принципы составления сложных вопросов взяты из книги: Лемов Д. *Мастерство учителя. Проверенные методики выдающихся преподавателей.* Манн, Иванов и Фербер, 2014.

6. Применить тот же навык в других условиях. (В каком веке происходит действие романа «Анна Каренина»? – Наверное, в XIX веке. – Как ты это определил? – Еще не было революции, но уже были поезда. – А можно ли определить время фильма по предметам? – Да. – Хорошо, тогда я опишу ситуацию, а вы постараетесь определить эпоху и фильм.).

Если ученик, на ваш взгляд, не может справиться с такого рода вопросами, можно попробовать другие стратегии для более слабых учеников. Например, если школьник дает частично правильный ответ, попросите сформулировать то же самое более развернуто, стилистически правильным языком, полными предложениями, с использованием терминов.

Объекты наблюдения

В этом задании важно проследить:

- как учитель задействует навыки мышления всех учеников;
- создаются ли ситуации успеха?

Возможный лист наблюдения

Вопросы	Ученик (группа) (Ф.И.)	Формулировка вопроса	Как справился ученик?	Успешный опыт
К какому классу животных относятся львы?	Черничкин (1)	Приведи доказательства Что еще указывает на класс?	+ + –	Да
Что такое остров?	Веснина (3)	Попробуй сформулировать полным предложением Каким синонимом можно заменить слова «земля», «море»	+ +	Да
ИТОГО:	Кол-во отвечавших всего: Кол-во отвечавших по группам:	Всего вопросов: Вопросов разного типа: Процент правильных ответов: Процент учеников, имеющих положительный опыт:		

Этот же параметр для наблюдения можно модифицировать для начинающих и для более опытных учителей.

Начинающим учителям можно предложить деление вопросов на репродуктивные и продуктивные. Для ответа на репродуктивный вопрос ученику нужно лишь вспомнить какие-то факты. Продуктивные вопросы предполагают размышление, конструирование нового знания. Поэтому в таблицу для наблюдений закладываются следующие параметры:

- соотношение продуктивных и репродуктивных вопросов;
- типы вопросов для разных групп учеников.

Опытным учителям можно предложить реализовать довольно известную теоретическую модель — таксономию вопросов Блума. Он выделяет пять типов вопросов.

• **Знание.** (Назови столицу Мадагаскара. К какому семейству относятся леопарды?)

Вопросы такого типа апеллируют к памяти ребенка. Их можно распознать по таким словам: *назови, вспомни, перечисли, кто, когда, где, сколько и подобные.*

• **Понимание.** (Какова основная идея этого рассказа? Как бы ты проиллюстрировал процесс фотосинтеза?)

В таких заданиях ученику нужно использовать известные ему факты, сгруппировать их, объяснить иначе. Индикаторами вопросов на понимание являются слова: *опиши, перескажи своими словами, объясни, сравни.*

• **Применение.** (Как использовать широту и долготу, чтобы определить расположение Гренландии?)

Здесь учитель просит ученика применить имеющиеся знания в новой ситуации, используя слова-индикаторы: *примени, используй, покажи на практике, что бы ты сделал, и подобные.*

• **Анализ.** (Каковы причины гражданской войны 1917 года?)

Аналитические вопросы ставят перед учеником задачу разбить целое на отдельные части. Анализ предполагает поиск причин,

мотивов, построение аргументации. Примеры слов в вопросах: *почему, проанализируй, разграничь, назови факторы, причины, сделай выводы...*

• **Синтез.** (Как бы изменилась жизнь, если бы мы могли дышать под водой? Как можно создать ветряную мельницу, используя предложенные детали?)

Вопросы на синтез относятся к сфере творчества ребенка, они побуждают мыслить нестандартно. При этом ученикам нужно решать проблемы и предлагать решения. Индикаторами в этом случае являются слова: *создай, сформулируй, построй, сконструируй, спланируй.*

• **Оценка.** (Какая история тебе понравилась больше всего? Как бы ты оценил свою работу на данном этапе?)

Оценка задействует навык ученика рассуждать о чем-либо. При этом важно учитывать, что для адекватной оценки важны навыки аргументации, решения проблем. Оценочные вопросы обычно содержат слова типа: *оцени, каков лучший..., составь рейтинг, реши, сделай выводы и пр.*

Листы для наблюдения в целом могут выглядеть так же, как в предыдущем случае, отличаться будет лишь типология вопросов для наблюдения.

Дисциплина и динамика урока

Время на установление дисциплины

Проблема. Ученики входят в класс, долго усаживаются, потом долго не могут понять задание, переговариваются между собой, затем кто-то начинает отвлекать всех остальных... В итоге учитель старается наладить рабочий настрой — и время урока утекает как вода сквозь пальцы. При этом мастерство учителя

во многом заключается в том, чтобы максимально качественно использовать время урока.

Возможные решения проблемы

Важно проанализировать, когда учитель теряет контроль над происходящим в классе. Когда приходится успокаивать учеников? Как учитель это делает? Сколько времени на это уходит? Как ученики реагируют на замечания учителя?

Вероятно, нет универсальных принципов установления рабочей атмосферы в классе, так как это очень ситуационная задача. Важно скорее показать проблемные точки учителя. Стоит отметить, что в школах довольно существенно различается понимание дисциплины. Где-то дисциплина понимается довольно однозначно, как абсолютный порядок: все сидят ровно, не отвлекаются, смотрят на учителя. В других школах приемлема некоторая степень беспорядка: можно перемещаться по классу, переговариваться между собой, отвлекаться, если это соответствует задаче урока. А как в вашей школе? Важно следить именно за ситуациями, когда нарушается рабочая атмосфера, то есть учитель теряет контроль над происходящим и вынужден его восстанавливать.

В случае решения этой проблемы обязательных параметров наблюдения два:

- ситуация нарушения рабочего настроения;
- время на восстановления дисциплины.

Дополнительно представляют интерес и такие вопросы:

- как учитель справляется с ситуацией?
- как ученики реагируют на действия педагога?

Листы для наблюдения

№ ситуации	Описание ситуации	Время на восстановление дисциплины	Что делает учитель?	Как реагируют ученики?
1	Ученики пришли разгоряченные после физкультуры, громко переговариваются			
2	При выполнении индивидуальных занятий П. отвлекает несколько соседей			
3	При ответе А. весь класс шумит и не слушает			

При подведении итогов наблюдения хорошо было бы продумать, какие методы установления рабочего настроения были бы приемлемы в данном учебном классе.

«Человечность» дисциплины

Проблема. Часто арсенал учителя для установления рабочего настроения довольно ограниченный: прикрикнуть, сделать персональное замечание, пригрозить наказанием, постучать ручкой по столу. Но проблема даже не в ограниченности арсенала, а в том, что учитель очень часто прибегает к оскорблениям, апеллирует к негативным эмоциям, страху. Это тотчас же рушит атмосферу доверия к учителю, положительный климат. То же самое можно сделать (то есть успокоить учеников) иначе — человечно.

Сейчас много говорится про уважение к личности ребенка, про нерепрессивную педагогику, но когда речь доходит до первого непослушания, большинство учителей вспоминает то, как приструнивали их, — замкнутый круг повторяется.

Возможные решения проблемы

Есть три основных подхода к философии порядка в классе и роли учителя в обеспечении дисциплины:

- роль учителя в том, чтобы научить школьников самоконтролю и самодисциплине, чтобы не тратить на это время;
- роль учителя в том, чтобы ученик не отвлекался и ему было интересно выполнять подобранные учителем задания;
- задача учителя — обеспечить дисциплину вне зависимости от обстоятельств.

Как вы считаете, какой подход ближе всего вам? Хотя едва ли это задача с одним правильным ответом. Пожалуй, в той или иной степени учитель учит самодисциплине, подбирает интересные задания, реагирует на происходящее, если другие способы не помогают.

Считается, что есть два типа способов установления порядка в классе: жесткие (крик, дисциплинарные меры) и мягкие (спокойное замечание, юмор). Часто учителя злоупотребляют жесткими мерами, иными словами, постоянно создают ситуацию стресса. Если исключить жесткие меры не получается, их важно минимизировать на уроках, заменить более мягкими шагами. Важно помнить, что во многих школьных системах (например, вальдорфской) вообще не кричат на детей, и они при этом показывают высокие результаты.

Дуг Лемов в книге «Мастерство учителя» выделяет шесть уровней коррекции поведения учеников (по нарастанию «жесткости»).

- **Невербальное вмешательство** (жест, взгляд в сторону ученика, который не выполняет поручения).
- **Позитивная групповая коррекция** (учитель напоминает ученикам, что они должны делать, а не то, что не должны: «Сейчас мы все делаем упражнение»).
- **Анонимная персональная коррекция** (учитель намекает, что делом заняты не все, хотя и не называет имен).

- **Частная персональная коррекция** (учитель обращается к конкретному ученику. Если это первое замечание, то сделать его нужно относительно незаметно для остальных. Например, подойти к парте и сделать замечание. Более жесткие формы, дисциплинарные меры возможны лишь в случае множественных нарушений дисциплины).

- **Молниеносная публичная коррекция** (порой учитель вынужден обратить внимание класса на одного ученика. При этом, чтобы не разрушать урок, важно сократить время, когда ребенок находится в центре внимания. Еще один важный нюанс: постараться сконцентрироваться не на том, что ребенок сделал неправильно, а на том, что ему сейчас нужно делать. Также не очень продуктивно просто выкрикнуть имя ребенка. Важно именно указать на то, что нужно делать, чтобы стало лучше, отметить положительную динамику через какое-то время).

- **Дисциплинарные меры** (это один из крайних шагов управления уроком. Как и при других видах вмешательства, это нужно делать максимально неагрессивно, без лишних эмоций и быстро. Кроме того, наказание должно соответствовать степени проступка).

Такая иерархия не означает, что на конкретном уроке нужно использовать эти уровни — в случае наступления нерабочей атмосферы — ровно по очереди. Здесь нет четкого алгоритма, скорее интуиция учителя, ощущение уместности. Однако золотое правило — стремиться использовать максимально мягкие, не репрессивные меры в каждой ситуации.

Но важно отметить, что проигнорировать деструктивное поведение ученика или учеников — в большинстве случаев это учительская ошибка. Скорее всего, непослушание усилится. Задача учителя — вовремя обратить внимание на ученика, который начинает нарушать рабочий ход урока.

Другой важный нюанс: иногда, чтобы вернуть рабочую атмосферу, необязательно прибегать к замечаниям. Представьте себе ситуацию: ученики пришли с прошлого урока возбужденные, взбудораженные, постоянно переговариваются, не могут сконцентрироваться. Думаете, замечания помогут? Скорее всего, нет. В таком случае более эффективным окажется смена ритма, использование парадокса, альтернативное задание. Эти методики уже гораздо ближе к высшему учительскому пилотажу.

Вот один пример, про который я слышала от нескольких учителей. Ученики в начале урока не могут успокоиться, учитель (вместо того, чтобы кричать и одергивать) просто замолкает и не делает ничего. Именно ничего. Например, стоит посреди класса и как бы смотрит вверх учеников отрешенным взглядом или же рассматривает что-то в окне (по сути, это резкая смена ритма). Спустя какое-то время ученики затихают, им становится любопытно, что происходит (внимание детей вернулось к учителю). И в этот момент учитель или начинает урок, или рассказывает какую-то отстраненную историю. И потом класс переходит к рабочим заданиям. Это всего одна история, у опытных и внимательных учителей обычно скапливается некоторый арсенал нестандартных, парадоксальных способов.

Можно отметить еще раз, что альтернативой всем перечисленным методам является формирование доверия в классе, человеческой привязанности к учителю, поиск интересных для учеников заданий. Хотя это и стайерский забег, а не спринтерский, такой подход позволит до минимума сократить нерабочий настрой.

Листы для наблюдения

В графу «Тип вмешательства» можно просто вносить варианты из предложенной выше классификации. Если действия учителя не подпадают ни под одну схему, нужно написать подробнее, как именно действовал педагог.

В листе наблюдения не отмечается, насколько тип вмешательства был уместен. Это обсуждается на кураторской встрече.

№ ситуации	Описание ситуации	Тип вмешательства учителя	Реакция ученика

Во время обсуждения учебных ситуаций важно все время задавать себе вопрос: «Можно ли те вмешательства учителя, которые он совершал, сделать человечнее, эффективнее?»

Четкие инструкции и ожидания

Проблема. Часто проблемы с дисциплиной и непослушанием на уроке происходят не из-за того, что дети намеренно игнорируют задания учителя. Нередко педагог дает неконкретные указания, и не все дети сразу понимают, что делать. Ребенок крутится на стуле, отвлекает всех подряд, потому что учитель дал невнятные инструкции.

Возможное решение проблемы

В книге «Мастерство учителя» Дуга Лемова описываются четыре критерия правильных инструкций на уроке.

Четкость. Команды описывают ожидаемые действия и всегда четко формулируют ответы. Например, вместо «Будь внимательнее» учителю рекомендуется поставить задачу «Положи ручку на парту и смотри прямо на меня». Тогда ребенок понимает, какие действия нужно выполнить, чтобы стать внимательнее.

Конкретность. Инструкции содержат ряд легко выполнимых задач: «Отложите тетради в сторону, откройте учебник на странице 237, найдите там упражнение 12». Менее конкретно звучала бы задача: «Откройте книги на той теме, которую мы сейчас проходим».

Последовательность. Сложные задачи разбиваются на конкретные шаги: вместо задания «Обсудите в группах» лучше описать последовательность действий: «Пускай каждый член группы выскажет свое мнение, потом выделите 3–4 основных идеи и подумайте, как их представить всему классу».

Наблюдаемость. Учитель разбивает задачу на несколько шагов и организует наблюдение за выполнением каждого шага. Кроме того, инструкции лучше давать в утвердительной форме (что делать), а не отрицательной (чего не делать). Вместо фразы «Не отвлекайся» продуктивнее использовать фразу «Посмотри на доску и перепиши все, что на ней написано, в тетрадь».

Листы для наблюдения

Формулировка инструкции учителя	Четкость инструкции	Конкретность задачи	Последовательность действий	Наблюдаемость результатов	Утвердительная формулировка задачи
Здесь запишите полную формулировку инструкции	Оцените по шкале: Да/частично/нет	Оцените по шкале: Да/частично/нет	Оцените по шкале: Да/частично/нет	Оцените по шкале: Да/частично/нет	Оцените по шкале: Да/частично/нет

Четкие инструкции особенно важны для младшей и средней школы, чтобы дети не путались и не теряли времени. Тем не менее инструкции для старшеклассников также должны быть понятными и однозначными, даже если не настолько развернутыми.

Чем занят учитель?

Проблема. Обычно при планировании уроков учителя недорабатывают в одном важном компоненте: даже если они продумали, какие задания получат ученики, педагоги редко думают о том, что они сами будут делать в этот момент. Часто учитель не особенно конструктивно использует время работы учеников на уроке.

Возможные решения проблемы

Советом для начинающего учителя было бы продумывание действий и учеников, и своих. Чем вообще может быть занят учитель во время урока? В книге уже упоминалась важность индивидуального подхода, создания атмосферы в классе, правильного расположения учителя. Поэтому педагог мог бы подходить к ученикам, чтобы уточнить, есть ли у них затруднения. Возможно, чтобы скорректировать задание. Возможно также записать следующее задание на доске, заполнить журнал, проверить работы. Такие действия тоже имеют право быть. Но всегда важно задавать вопрос: мог ли учитель выполнить рутинные, технические действия в другое время? Мог ли посвятить это время непосредственно педагогическим задачам?

Педагогу важно максимально эффективно использовать каждую минуту урока. Эффективное время — это то, которое посвящено ученикам и позволяет им учиться лучше, быть более вовлеченными в атмосферу урока.

Листы для наблюдения

Этап урока (время)	Что делают ученики?	Что делает учитель?

Оптимизация действий учителя — это тот вопрос, над которым мы обычно редко задумываемся. Однако если тратить несколько минут каждый раз перед уроком, за год можно сэкономить значительное количество времени на полезную работу.

Сколько времени съела рутина?

Проблема. Казалось бы, это простые операции: раздать тетради, листочки с заданиями, проследить, чтобы ученики записали домашнее задание. Тем не менее, если терять 3 минуты на каждом уроке, за неделю «съедается» почти два полноценных урока. Учителя редко задумываются над такими рутинными вещами. Однако для поддержания динамики урока важно, чтобы дети точно знали, как выполнять каждую из повседневных процедур и уметь делать это быстро.

Возможные решения

Есть несколько типичных рутинных практик, которые зачастую используются на уроке. Казалось бы, на их выполнение уходит немного времени. Но когда дети четко не знают, как действовать в типичных ситуациях, это лишние отвлечения на уроке. А если посчитать, сколько времени за год занимает что-нибудь вроде сдачи контрольных работ, получается, что можно пару полноценных уроков провести.

Вот типичные рутинные практики, используемые на уроке:

- подготовка к уроку, поиск нужных вещей;
- сбор и раздача тетрадей или листиков с контрольными работами;
- формирование групп;
- вопросы: «Можно выйти?», «Я забыл тетрадь для контрольных работ, что делать?»;
- объяснение, можно ли пользоваться калькулятором, словарем.

Решением было бы сначала обсудить эти пункты с учителем, позволить ему продумать правильную для него модель, а затем посмотреть, сколько времени по факту занимают перечисленные процедуры.

Хотя есть и уже проверенные методы, когда не нужно изобретать велосипед.

- **Как собирать работы:** когда учитель говорит, что время вышло, каждый ученик передает тетрадь ученику впереди себя на левой половине парты. Ученики с первой парты отдают все тетради своего ряда учителю.

- **Типичные вопросы:** можно заранее договориться о жестах, которые ученики используют для типичных вопросов (например, вместо традиционного «Можно выйти?» ученик поднимает руку со скрещенными пальцами. Когда учитель видит этот жест, то кивком головы разрешает покинуть класс).

- **Разрешения и запреты:** типичные запреты и разрешения можно изображать в виде табличек у доски (например, если нельзя пользоваться телефоном, словарем, калькулятором, то перед началом урока вывешивается запрещающая картинка).

При наблюдении урока присутствующий отмечает тип действия и фиксирует, сколько времени занял процесс. Такие замеры лучше проводить несколько раз, чтобы был понятен прогресс.

Война против монотонности

Проблема. Для детей нет ничего страшнее скуки. Вы так не считаете? Исследователи мозга доказывают, что человек не может постоянно удерживать внимание на одном типе деятельности. Мозг ребенка в большей степени, чем мозг взрослого, подвержен отвлекающим факторам. Если задания монотонны, дети быстро устают и теряют интерес. Отсюда и нарушения

дисциплины, и частые ошибки, и невнимательность — одним словом, букет негативных последствий.

Возможные решения проблемы

Задача учителя — менять типы занятости на уроке. Но важно не только содержание заданий, важен их темп и ритм. Например, ответ у доски — это медленное занятие (класс погружается в легкий гипноз и почти засыпает). А вот тотальный блиц-опрос — это скорость, адреналин. Учителю важно следить за тем, чтобы быстрые и медленные способы работы сменяли друг друга. К слову, постоянно работать в сверхтемпе тоже нехорошо: для многих учеников это некоторый стресс, если в принципе нет возможности сконцентрированно подумать.

Не помешают и короткие смены обстановки, смена ритма. Если учителям начальных классов рекомендовано проводить физкультминутки, то немногие учителя в старшей школе решатся на такой же шаг (хотя это правильно и полезно). Заменой могут быть точечные всплески активности.

Учитель может продумать новые (более динамичные) формы работы для проведения привычных процедур. Например, в старших классах я училась в лицее с углубленным изучением немецкого. Уроки иностранного были, по этой классификации, скорее медленными, чинными. Но периодически мы вставляли и перебарывались мячиком, чтобы проверить знание иностранных слов. И хотя все были уже достаточно взрослыми и серьезными, такие разминки воспринимались положительно.

Чтобы найти более динамичные формы работы, можно поразмыслить над тем, что в настоящий момент выглядит рутинно. Можно ли проверять домашнее задание иным способом? Можно ли объяснять новую тему иначе?

Что может разнообразить урок:

- короткие игры;
- юмор, веселая история из жизни, анекдот;

- загадка, интрига, сюрприз;
- творческие задания;
- музыка (например, песня по какой-то теме).

Листы для наблюдения

Тип активности учащихся	Продолжительность каждого вида деятельности	Описание работы	Реакции учеников
Опрос домашнего задания	12 минут 30 секунд	Учитель вызывает 4 учеников, которые пишут решение задачи на доске	Примерно 30% класса теряет концентрацию

Было бы неверно говорить, что только дети не переносят скуку и монотонность. Если, скажем, курсы повышения квалификации не задалась, то взрослые точно так же зевают, занимаются своими делами и проверяют почту на телефоне. Планирование разнообразных уроков — это важный шаг, чтобы повысить успеваемость и предотвратить проблемы с дисциплиной.

Индивидуальный подход

Диагностика текущего уровня

Проблема. На уроке бывает сложно определить, кто из учеников понял новую тему, а кто нет. Насколько глубоко ученики поняли материал? На основании этого учитель решает, что можно двигаться дальше. Как сделать так, чтобы слабые поняли, а сильные не заскучили? Некоторые учителя тратят на это много

времени (например, задавая одинаковые вопросы почти каждому), некоторые вообще не особенно задумываются и движутся в своем темпе, не обращая внимания на детей.

Возможные решения проблемы

Опытные учителя смогут привести достаточно большой список способов, как можно быстро оценить уровень понимания. Важен общий принцип: после любого введения новой информации или после самостоятельного изучения материала учителю важно понять, что происходит, прежде чем двигаться дальше. Приведем несколько методик, как это можно сделать.

• Сигналы рукой

Многие учителя заранее договариваются с учениками о сигналах понимания или непонимания. Например, поднять большой палец вверх, если все понятно, или опустить вниз, если почти ничего не понятно (как римские гладиаторы). Можно использовать и промежуточный вариант — помахать рукой, если понято частично. Так учитель может оценить, как много людей имеют затруднения. При этом нужно спросить представителя каждой группы: что именно он понял? Что не понял? Важно спрашивать и тех, кто считает, что все понятно: часто это лишь желание показаться умным. Можно попросить детей отвечать с закрытыми глазами.

А. Гин предлагает технику «Светофор», когда заранее перед уроком учитель раздает ученикам листики, одна сторона которых зеленая, а другая — красная. Показывая один из цветов, ученик демонстрирует понимание или непонимание темы.

• Блиц-опрос с закрытыми глазами

Можно использовать серию несложных вопросов и соответствующих знаков к ним.

Например, учитель формулирует задание: «Я назову ряд прилагательных и причастий. Некоторые из них пишутся с одним «н», некоторые — с двумя. Если вы считаете, что нужно писать одну

букву, поднимите вверх один палец, если две, то два пальца». При этом учеников нужно попросить закрыть глаза, чтобы никто не копировал реакции одноклассников.

- **Голосование**

Это чуть более усложненный вариант прошлой техники. Учитель задает вопрос, и класс дает ответ сигналами рукой. Если большая часть класса ответила правильно, то учитель дает правильный ответ и короткие разъяснения. Если большинство учеников ответили неверно, тогда учитель либо дополнительно объясняет тему, либо происходит обсуждение в группах. Потом голосование повторяется.

- **Трехминутное эссе**

Детей можно попросить коротко описать своими словами, что они поняли из объясненного, лучше задать открытый вопрос (например, «Чем отличаются хордовые от других животных?»). Затем попросить нескольких учеников (с разными учебными успехами) прочитать свои эссе. Если в каких-то эссе будут неточности, то учитель может попросить других учеников объяснить эту же тему.

- **Измерение температуры**

Детям дается короткое задание по пройденной теме (не на оценку). Учитель дает две-три минуты, чтобы начать выполнение задания. В процессе педагог подходит к разным ученикам и спрашивает, какие возникают сложности.

- **Тридцатисекундная пауза**

После объяснения новой темы учитель задает вопрос классу и обязательно ждет 30 секунд, чтобы все ученики имели возможность продумать свой ответ. Потом учитель спрашивает слабых, средних и сильных учеников. Заранее нужно продумать дополнительные вопросы и тонкие подсказки. Например, сильному ученику желательно задавать дополнительно более сложные по таксономии Блума вопросы.

• Короткие тесты без оценки

Учитель может использовать быстрое тестирование без оценок в журнал. Хорошая идея: если тема проходится в течение нескольких уроков, на одном из них можно попросить детей в группах самим составить тесты, а потом использовать их. Это экономит время на подготовку к уроку.

• Вопросы и ответы

Это, пожалуй, самый универсальный способ оценить ситуацию. Однако не самая простая задача — выбрать тот метод опроса, который задействует всех, но не займет слишком много времени.

Листы для наблюдения

Этап урока	Форма диагностики	Доля учеников, демонстрирующих освоение материала	Примечания
Оценка д/з	Вопросы ученикам		
Усвоение новой темы			
Выполнение заданий			
Итоги урока			
Другое			

При обсуждении урока можно заострить внимание, насколько разные группы учеников (сильные, средние, слабые) имели возможность проявить себя, было ли у них время ответить.

Связь урочного и внеурочного

Проблема. Россия участвует в нескольких международных тестах, которые позволяют сравнивать достижения учеников в разных странах. Например, есть два теста, которые изучают уровень математических знаний. В одном из них (TIMMS) Россия показывает довольно высокие результаты, а в другом

(PISA) успехи учеников ниже среднего. Почему так? Есть предположение, что в TIMMS задания примерно похожи на типичные из учебников, а в задачах PISA задается особый контекст, приводятся лишние данные, нужно интерпретировать результаты. Российские школьники хуже своих сверстников из других стран решают задачи, которые в большей степени привязаны к опыту, к жизненным ситуациям.

Возможные решения

А. Гин предлагает три формулы выхода за пределы стандартного урока.

1. Выход за пределы учебника

Автор описывает пример, когда учитель физики задался вопросом, как лучше объяснить электромагнитные колебания. На помощь пришли ассоциации с Черным морем (дело происходило в Одессе) и «Песнь о Буревестнике». Они нужны для входа в урок, для понимания связанности реальности и абстрактных понятий.

Возможно, не очень легко и сразу, но практически для любой темы на предметах гуманитарного и естественно-научного цикла можно найти ассоциации с внешкольной жизнью.

2. Выход за пределы предмета

Хотя о межпредметности много говорится, не всегда понятно, как ее внедрять. Можно начать с малых и относительно несложных шагов. Учитель математики мог бы невзначай на уроке процитировать стихи, а учитель иностранного предложить решить математическую головоломку на изучаемом языке. Связать естественно-научный цикл с гуманитарным помогут Данте, Ломоносов, Брюсов, Гете, Свифт и другие.

3. Демонстрация знания молодежной субкультуры

А. Гин приводит в пример учителя физики, который начинает урок на тему «Резонанс» с вопроса, почему электронная гитара может иметь практически любую форму в отличие от акусти-

ческой. И при этом демонстрирует фотографии причудливых инструментов рок-музыкантов.

Тем может быть много: от популярных компьютерных игр до вышедших сериалов. Как узнать, что актуально в современных субкультурах? Если учитель задает вопросы о личных интересах, то ученики сами легко рассказывают о том, что сейчас значимо и популярно в их мире.

4. Мини-проекты

Многие знания, которые дети получают на уроках, вполне применимы в решении каких-то реальных задач. Например, тему писем и открыток на английском мы проходили с детьми, подписывая реальные открытки через сервис postcrossing.com. Детям можно предложить рассчитать необходимое количество продуктов для школьной столовой на математике. На русском языке делать газету...

Листы для наблюдения

Это далеко не самое простое задание, поэтому, как правило, учителя заранее просят придумать урок, в котором бы проявлялась связь урока с внешкольной жизнью. Тогда наблюдающий фиксирует все проявления этой связи и особенно внимательно наблюдает за реакциями трех выбранных учеников из разных групп.

Описание ситуации	Способ взаимосвязи урочного и внеурочного	Ученик 1 (сильный): как реагирует, чем занят...	Ученик 2 (средний)	Ученик 3 (слабый)
Учитель физики цитирует стихи, в которых раскрывается тема скорости	Связь с другими предметами (литература)	Вспоминает еще похожие стихи и предлагает учителю	Внимательно слушает	Переписывает домашнее задание с тетради соседа

На обсуждении уместно было бы продумать, какие еще похожие ситуации можно сгенерировать для последующих уроков (можно распечатать план предстоящих занятий).

Эмоциональная насыщенность урока

Интерес к личности ребенка

Проблема. Некоторые учителя воспринимают свою работу излишне механистически: как будто бы единственная цель учителя — вложить знания в головы детей. В то же время часто дети хорошо учатся не столько из-за интереса к предмету, сколько из-за привязанности к учителю. Исследования показывают, что, когда ученикам позволяют раскрываться как личностям, они меняют свое отношение к учебе и достигают более высоких результатов. Невнимание к индивидуальности может, наоборот, демотивировать ребенка.

Возможные решения

На уроке важны действия учителя, которые демонстрируют внимание к ученикам, к их личным интересам, стремлениям, особенностям, ценностям, сильным сторонам. Это может быть внимание к эмоциям и настроению.

Сложность этого пункта в том, что интерес сложно продемонстрировать, если его нет. Неискренность слишком уж сильно чувствуется и обижает.

Относительно нейтральное задание может быть таким: на уроках гуманитарного цикла учитель использует некоторые рефлексивные задания для всего класса, в которых ученик должен поделиться своим личным мнением, эмоциями на этот счет. Важно при этом продемонстрировать внимание и принятие. Хотя учителя и других предметов могут обратиться ко всему классу с вопросом о самочувствии, мнении о чем-то, интересах.

Индивидуальные реплики и вопросы к ученикам должны относиться к одному из предложенных направлений.

- **Личные интересы и увлечения** (учитель может сначала поинтересоваться увлечениями ребенка, а впоследствии стараться приводить примеры, связанные с этими интересами).

- **Эмоции, настроения учеников** (таким вопросом учитель как бы показывает ученику, что он имеет право чувствовать, показывает внимание к личности).

- **Мнения и ценности, которых придерживаются дети** (один из важных плюсов такого типа вопросов в том, что для многих учеников такие размышления в классе едва ли не единственный способ научиться рефлексии о важном).

Разумеется, стоит избегать слишком личных вопросов и затрагивать табуированные темы (политика, религия, доходы, семейные проблемы, серьезные заболевания).

Объекты наблюдения

При анализе похвалы схема остается похожей на предыдущие. Важно при этом только обратить внимание на:

- наличие личностных групповых заданий на уроке;
- выражение интереса к отдельным ученикам;
- тип обращения;
- реакцию ученика (опционально).

Возможные листы для наблюдения

Тип активности на уроке	На кого направлена активность	Форма работы	Содержание задания	Реакция ученика или класса
Проверка понимания текста	Весь класс	Письменное задание на 10 минут	Учитель литературы предлагает ученикам оказаться на месте Татьяны Лариной и ответить на признание Евгения Онегина	Большинство учеников выглядят эмоционально увлеченными заданием

Я помню, в школе мы писали сочинение по пьесе «Ромео и Джульетта». Один из учеников написал сочинение про то, что, в сущности, герои произведения — глупые дети и что любовь не стоит жизни, в то время как все другие работы были примерно одинаковые: про великую любовь, трагедию и пр. Учитель отметила точку зрения этого ученика как отличающуюся и поддержала «инаковость» позиции. На мой взгляд, это хороший пример принятия чужих ценностей, даже если они отличаются от позиции большинства.

Активное слушание

Проблема. Учителя так привыкают к роли рассказчика, что часто забывают слушать и слышать детей. В то же время активное слушание — это важнейший навык в работе учителя. В педвузах его формированию, к сожалению, не учат (хотя множество тренингов коммерческих компаний посвящены именно этому навыку). Умение выслушать ученика и дать ему понять, что его мнение важно, — это один из главных путей для создания доверия в классе.

Возможные решения

Активное слушание — это довольно проработанный теоретически и практически навык. Он включает в себя свод правил, как делать что-то и как не делать. Опишем основные из них.

Как надо?	Как не надо?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Использовать слова, демонстрирующие внимание (это могут быть короткие слова и междометия: «да», «конечно», «так»). 2. Демонстрировать невербальные знаки внимания, то есть буквально слушать всем телом (идеальный портрет: присутствует визуальный контакт, лицо выражает внимание, позиция открытая и расслабленная, учитель полностью повернут к говорящему ученику). 3. Поощрять продолжение рассуждения (например, «То, что ты говоришь, очень интересно. Не мог бы ты развить мысль?», «Расскажи, пожалуйста, подробнее», «Давай обсудим детальнее»...). 4. Задавать вопросы, чтобы продемонстрировать искренний интерес. 5. Использовать технику «эхо», то есть перефразировать сказанное учеником другими словами («Если я тебя верно поняла...», «Поправь меня, если я неправильно поняла твои слова...»). 6. Демонстрировать уважение к точке зрения ученика, высказывать согласие 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перебивать ученика или не давать ему высказаться. 2. Резко менять тему обсуждения. 3. Навязывать свою точку зрения как «более правильную» (часто учитель во время ответа продумывает свою версию ответа: это обычно читается по некоторой рассеянности и невнимательности к ответу, по желанию показать, что ответ учителя лучше). 4. Использовать фразы неодобрения, критицизма, неуверенности («Ты уверен?», «Ты не должен так думать / иметь такую точку зрения», «Тебе лучше еще поразмыслить над этим», «Ну да, более-менее неплохо»). 5. Рассматривать посторонние предметы, отвлекаться

Объекты наблюдения

Хотя активное слушание — довольно сложный объект для наблюдения, можно постараться заострить внимание на следующих элементах:

- каковы преобладающие стратегии учителя: активное или пассивное слушание;
- какие из техник активного слушания использует учитель;
- отличается ли поведение с разными группами учеников.

Возможный лист для наблюдения

Фамилия отвечающего ученика	Невербальные выражения активного слушания	Вербальное выражение активного слушания	Ошибки учителя
Пеночкин (1)			
Смирнов (2)			
Веснина (3)			

Активное слушание — это навык, который полезен не только на уроке, но и за его пределами. Тренировка умения слушать и слышать, на мой взгляд, пригодится и в собственной семье, и в общении с друзьями и коллегами.

Принятие и выражение эмоций

Проблема. Часто все «человеческое» удаляется из процесса обучения, нужен только результат — знания. Студентов педагогических вузов, как правило, не учат выражать свои эмоции на уроке: это не оценивается и не поощряется. Не учат и работать с эмоциями детей (часто в школе можно услышать фразы типа: «Маша, чего это у тебя такое лицо недовольное? Твоя тройка заслуженная!»).

В то же время обучение в школе — это во многом общение подрастающих детей и взрослого человека. Многие в обучении строятся на эмоциях, на привязанностях («Почему ты старательно учишь химию?» — «Мне вообще-то не очень интересно, но я не хочу учительницу расстраивать»).

Возможные решения

Чтобы создать положительную атмосферу в классе, учителю важно включать эмоциональность, принятие и выражение чувств в общий процесс обучения. Это не значит, что он обязан быть

с детьми «на короткой ноге», обязательно дружить со всеми. Как правило, это невозможно и не всегда нужно. Речь идет о доброжелательной атмосфере в классе, которая, кстати, повышает успеваемость.

Для выражения принятия чувств TESA рекомендует несколько стратегий.

- Использование перефразирования (когда учитель после фразы ребенка повторяет ее же своими словами, подчеркивая то, что ребенок чувствует: «Правильно ли я поняла, что ты расстроен из-за того, что родители будут недовольны твоей плохой отметкой?»).

- Обобщение сказанного («В целом ты хочешь сказать, что тесты слишком сложные и из-за других контрольных работ в это же время ты не успеваешь к ним готовиться»).

- Признание чувства («Я понимаю, как ты расстроена из-за большого количества ошибок»).

- Реакция на чувства ребенка при оценке работы или при обратной связи, но делать это нужно неосудительно (например, осудительно звучат фразы типа: «Эй, мальчики не плачут, особенно на уроках», «Ты должна лучше скрывать свое раздражение. Я не виновата, что у тебя плохая оценка»).

- Создание атмосферы в классе, когда о чувствах говорить можно, безопасно («О, кажется, ты уже предвкушаешь выходные!»).

- Перед тем как объяснять оценки и их обоснованность, что нужно сделать дальше, уместно сказать пару фраз об эмоциях учеников.

Сейчас все чаще используют «смайлики» в начале или в конце урока, чтобы ученики могли выразить свое состояние и настроение. Это может быть простым шагом, чтобы сделать уроки более эмоционально открытыми.

Но чтобы дети легко говорили о своих переживаниях, учитель не должен выглядеть роботом. Вот несколько стратегий, как выразить свои чувства.

- Удовлетворенность или неудовлетворенность работой детей можно чаще выражать словами, но не делать это обвинительно («Меня порадовало, как вы написали тест. Вчера вечером, когда я проверяла тетради, у меня было хорошее настроение от этого». «Я очень расстроился, когда понял, что весь класс проигнорировал дополнительное задание»).

- Порой не мешают краткие истории из жизни, которые подчеркивают, что учитель тоже человек. Не все умеют легко вспоминать и рассказывать истории, поэтому некоторые можно держать наготове.

Листы для наблюдения

Тип действия учителя (принятие или выражение эмоций)	Ситуация на уроке, в которой учитель проявляет эмоции	Формулировка фразы учителя	Реакция учеников
Выражение эмоций	Начало новой темы по английскому языку	Учитель рассказывает пример из жизни, как знание языка помогло познакомиться с интересными людьми	Высокая вовлеченность, ученики внимательно слушают

Кому-то выражение или принятие эмоций дается легко и естественно. Например, легко вспоминаются жизненные истории или чувства школьников видны как на ладони. Другим же учителям, возможно, придется несколько постараться и заранее готовить идеи, которые можно естественно вплести в ход урока. В любом случае усилия того стоят.

Невербальное поведение

Проблема. То, что мы говорим, лишь на 7–10% влияет на отношение других людей к нам, на их восприятие. Наша интонация и то, как мы говорим, тоже может быть информативным. Эти факты дают нам 30% информации. Остальные 60% — это следствие невербального поведения (выражение лица, жесты, поза и т.д.). Довольно неожиданные цифры?*

Как правило, люди не осознают, что на невербальном уровне делают что-то не так (например, никогда не улыбаются детям). Поэтому такие ошибки повторяются раз за разом. Многие проблемы на уроке (с дисциплиной, вовлеченностью) возникают не из-за низкого качества заданий, а из-за невысокого качества отношений.

Возможные решения

В первом разделе речь шла о важности проксемики, то есть расположения учителя в классе. Если ученик чувствует близость к педагогу, больше вероятность того, что он не будет ощущать себя потеряннным на уроке.

Кроме проксемики есть и другие элементы невербального общения.

Мимика (выражение лица). Как правило, люди хорошо считывают отношение другого человека по выражению лица. Демонстрирует ли лицо учителя на уроке дружелюбие, доброжелательность по отношению к ученикам? Нет ли дискриминации: хорошим ученикам улыбаюсь, с плохими — хмурюсь? Некоторые учителя стремятся быть нарочито строгими, поэтому почти никогда не улыбаются. Но это может считываться учениками не как требовательность и строгость, а как злой характер и безразличие.

** Исследования школьных уроков в рамках TESA показывают, что примерно 75% указаний учителей в классе имеют невербальный характер.*

Визуальный контакт. Если учитель мало смотрит на свои записи или доску, когда общается с учениками, то это в большей степени способствует доверию, признанию, вниманию детей на уроке. Частые ошибки: смотреть в одну точку (в окно, потолок) или на одного-двух человек при объяснении новой темы, избегать визуального контакта с более слабыми учениками, использовать слишком долгий, агрессивный или наоборот слишком короткий визуальный контакт.

Жесты. Учитель опускает ладонь вниз при входе в класс, и дети понимают, что это значит: «Садитесь». Машет указательным пальцем вправо-влево — и ребенок понимает: «Я знаю, что ты списываешь, так нельзя!» Поднимает вверх большой палец (или хлопает в ладоши), и весь класс считывает фразу: «Молодец! Классно!» Широкий арсенал жестов учителя не менее важен, чем широкий арсенал педагогических методик или большой словарный запас.

Жесты могут использоваться и как подсказки. Когда я учила немецкий, мы постоянно делали в разговоре одни и те же ошибки (например, нарушали порядок слов или искажали окончания). У учителя были подсказывающие жесты почти на все основные огрехи. Скажем, пальцы в форме V (Verb) указывали на то, что с глаголом что-то не в порядке.

Поза. Обычно разделяют открытые и закрытые позы. Открытые (когда руки и ноги открыты, не скрещены) демонстрируют внимание человека, готовность к общению. Закрытые, наоборот, говорят о замкнутости. Порой учитель выслушивает ответы детей, скрестив руки и глядя в другую сторону — это говорит об отсутствии заинтересованности. Считается, что если какой-то предмет (стол или стул) создает преграду (например, педагог сидит за своим столом), то это, скорее, говорит о закрытости.

Важно, чтобы учитель имел расслабленную (то есть открытые ровные плечи, отсутствие напряжения, нервных движений) позу, в которой нет агрессии (например, руки на поясе).

Прикосновения — это тоже важный элемент общения. Хотя из-за культурных особенностей в каких-то школах может быть не принято, чтобы учитель прикоснулся к ребенку. Плечи, руки, верхняя часть спины — это те части тела, прикосновение к которым культурно допустимо. Что может делать учитель? Пожать руку (при хорошей работе ребенка), легко дотронуться до плеча (чтобы не привлекать внимания всего класса, а обратить внимание одного ребенка), взять за руку (чтобы утешить, если ученик расстроен или плачет). Однако любые прикосновения должны быть короткими и ненавязчивыми. Если ребенок демонстрирует, что ему это неприятно, лучше не использовать прикосновения снова.

Интонации. Если учитель постоянно говорит монотонно, то дети устают и теряют концентрацию внимания. Повышения и понижения голоса, паузы в речи практически обязательны, чтобы привлечь учеников к предмету разговора. Более высокий быстрый голос говорит об интересе, низкий медленный создает ощущение загадки. Паузы дают детям время осмыслить чуть лучше сказанное до этого, подчеркивают значимость прошлой фразы.

Осознанность невербального поведения тоже должна быть педагогической задачей учителя. Иногда важно посмотреть на себя со стороны (хотя некоторые люди психологически очень сложно это переносят). Например, записать урок на камеру (это не так сложно, как кажется: можно просто в углу кабинета закрепить телефон с видео) и оценить именно невербальное поведение.

Листы для наблюдения

Невербальное поведение человека слишком многосторонне, чтобы оценить его целиком. Поэтому желательно оценивать разные аспекты по отдельности.

Визуальный контакт

Для оценки визуального контакта также используется план класса. Наблюдающий фиксирует, куда смотрит учитель. Куратор карандашом заштриховывает все акцентированные взгляды учи-

теля. Короткий взгляд (1–3 секунды) можно фиксировать узкими тонкими линиями, длинный визуальный контакт обозначается большим нажимом карандаша. Если учитель смотрит на одного ученика довольно долго (более 10 секунд), ставится цифра и ниже записывается примечание, что это была за ситуация. Например.

1 – *Объяснение новой темы, учитель смотрит на двух учеников, которые внимательно слушают.*

2 – *Ответ на домашнее задание, учитель смотрит на отвечающего.*

3 – *Самостоятельная работа.*

Поза учителя

t	Действие (сидит – обозначается стрелкой вниз, стоит – стрелка вверх, ходит – разнонаправленные стрелки)	Тип позы (открытая, закрытая)	Примечания
0»	↑	Открытая	Введение в урок, рассказывает из жизни
5»	↓	Закрытая	Слушает ответы учеников, которые говорят с места, немного напряженная поза
10»	← →	Преимущественно открытая	Как правило, учитель обращен к ученикам, но при общении с двумя учениками руки скрещены на груди
15»	↓	Открытая по отношению к отвечающему у доски	Стул учителя развернут к отвечающему

Условные обозначения:

↑ — учитель стоит;

↓ — учитель сидит;

← → — учитель перемещается по классу.

Прикосновения

Вновь используется план класса. Каждое касание отмечается галочкой. При обсуждении будет понятно, насколько равномерно распределен такой тип внимания учителя.

В более сложном варианте рядом с каждой галочкой ставится порядковый номер, который потом расшифровывается. Например, «1» — пожал руку за отличную работу; «2» — похлопал по плечу, «3» — прикоснулся к руке.

Мимика

Снова в ход идет план класса. На нем отмечается, как часто и кому учитель улыбался и как часто демонстрировал негативное отношение через выражение лица.

Если учитель выражал чувства по отношению к какому-то конкретному ученику, то рядом с партой отмечался тип эмоции:

:) — улыбка, доброжелательное лицо;

:(— нахмуренное лицо, выражение недовольства.

Если выражение эмоций адресовано не одному-двум ученикам, а всему классу, то можно рисовать смайлик возле стола учителя или в том месте, где он находился (можно еще рисовать стрелочку, в какую сторону был обращен взгляд).

Интонация

Для анализа интонации урок можно записать на аудио. Некоторые программы позволяют почувствовать тональность голоса. Затем нужно послушать те куски аудиозаписи, где тон повышался или понижался.

Можно использовать примерно такие листы для наблюдения.

№ п/п	Повышение / понижение голоса (обозначается стрелками вверх или вниз) Монотонность (горизонтальная стрелка), паузы (многоточие)	Ситуация на уроке	Реакция учеников*
1	↑	Рассказывает ситуацию из жизни в начале урока	Выглядят заинтересованными
2	→	Объясняет новую тему	Часть учеников заинтересованы, часть учеников отвлекается
...	↑	Повышает голос, чтобы успокоить учеников	Большинство успокаивается, несколько человек продолжают баловаться

** Часто эмоциональную реакцию учеников очень сложно проследить наблюдающему, так как он видит преимущественно спины детей. Этот пункт можно сделать необязательным или ставить значок НН (не наблюдается).*

Условные обозначения:

↑ — повышение голоса (например, при вопросе или эмоциональном рассказе);

↘ — понижение голоса;

→ — ровная интонация;

... — пауза.

Жесты

Наблюдающему нужно быть крайне внимательным, чтобы уловить все жесты. Для описания можно использовать примерно такую таблицу.

Жест учителя	Ситуация	Реакции учеников

Если в паре обнаруживаются удачные, нестандартные варианты жестикуляции, то будет уместно поделиться ими с другими учителями. В школе может быть что-то вроде копилки удачных форм невербального поведения педагогов.

Слова вежливости

Проблема. Некоторые учителя не считают нужным быть вежливыми на уроке. Учитель часто находится в позиции главного, командующего, который не благодарит и не просит прощения. Как правило, это негативно влияет на установление доверительных отношений с классом.

Возможное решение

Учителю важно самому **использовать слова вежливости** на уроке («Спасибо», «Извини», «Я прошу прощения», «Пожалуйста», «Рад(а) помочь», «Я вам благодарен(-на)»).

Чаще пояснять, с чем связаны слова вежливости («Я вам благодарна за то, что вы не поленились прочитать дополнительные статьи», «Я прошу прощения, что перепутал номер упражнения для домашнего задания»).

Положительная стратегия — **создавать ситуации, когда ученикам необходимо проявить вежливость друг к другу** (например, при использовании групповой работы напоминать

школьникам о необходимости благодарить одноклассников за хорошие идеи или извиняться, если вдруг ребенок перебивает другого).

Объекты для наблюдения

- количество проявлений вежливости;
- кому адресованы вежливые фразы.

Лист для наблюдения

Выражение вежливости	Кому адресовано	Примечания

Как правило, не все дети в классе растут в семьях, где принято постоянно быть вежливым и внимательным друг к другу. В этом отношении модель поведения в классе может компенсировать в той или иной степени неблагоприятную обстановку.

Использование групповой работы

Проблема. Итак, типичный пример того, что принято называть групповой работой. Учитель говорит: «Дети, вот вам задание... Образуйте с соседями группу по четыре человека. Сделайте задание. Каждый в своей тетради, не подсматривать! Итак, проверим...»

В то же время групповая работа может быть очень эффективным инструментом обучения: так у каждого есть время для участия в работе и при умелом распределении ролей в группе и сильные и слабые находят себя.

Возможные решения

Чтобы организовать групповую работу правильно, важно знать несколько важных аспектов из сферы совместной работы.

Как распределить детей по группам?

Учитель выбирает определенный принцип формирования группы. Таких групп, в сущности, бывает четыре*.

Разнородные — учитель намеренно подбирает разных по уровню учеников, чтобы обеспечить баланс. Такой тип считается предпочтительным, так как разные группы могут быть примерно равны между собой, в группы включаются мальчики и девочки, представители разных национальностей, что способствует развитию толерантности и в целом лучшей групповой динамике.

Случайные — участников группы определяет жребий или другие обстоятельства (например, расположение).

По интересам — в таком случае ученики сами распределяются по группам, но есть риск возникновения иерархии, противоборства «свои-чужие» и обиды, когда кого-то не хотят включать ни в одну из групп. Но это может быть оправданно при выполнении разных проектов, участники которых определяются по интересам.

Однородные группы — учитель разбивает класс по какому-то определенному признаку. Например, сильные, средние, слабые ученики. Хотя это может быть оправданно, чтобы дать каждому посильную задачу, такой подход может еще больше способствовать нарастанию неравенства.

Как создать разнородную группу?

Ю. А. Уваров предлагает два способа формирования групп.

* Заимствовано из книги: Уваров А. Ю. Групповая работа: кооперация в обучении. М.: Мирос, 2011.

Подбор из упорядоченного списка. Эта процедура состоит из четырех шагов.

Шаг 1. Составьте список класса, в котором на первом месте будет самый сильный ученик, на втором — равный ему или чуть слабее, на третьем — равный второму или чуть слабее и т.д. На последнем месте будет самый слабый ученик.

Шаг 2. Включите в группу первого и последнего учеников, а также двух учеников из середины списка. Проверьте, выполняется ли в группе условие «2:2». Если нет, замените мальчиков и девочек, пользуясь серединой списка. Проверьте, есть ли в группе абсолютно несовместимые ученики или закадычные друзья. Сделайте соответствующую замену. Группа сформирована.

Шаг 3. Исключите из списка учащихся, которые попали в группу. Если в списке осталось больше четырех учеников, перейдите к шагу «2».

Шаг 4. Объедините оставшихся учащихся в группы по три (или пять) человека.

Подбор группы под лидера. Эта процедура особенно хороша для учителя, ведущего классное руководство. Она помогает создать в классе доверительную атмосферу, способствует сближению одноклассников.

Шаг 1. Выберите семь-восемь (по числу групп) самых сильных учащихся, которые будут лидерами групп.

Шаг 2. Соберите будущих лидеров групп после уроков и объясните им, что для успешной работы их группа должна включать школьников разного уровня. Предложите каждому лидеру выбрать одного из семи-восьми слабейших учеников в свою будущую группу. Объясните, в чем будет состоять их последующая роль.

Шаг 3. На следующий день объявите, что в классе начинается работа в группах, назовите лидеров групп и попросите их выбрать себе партнера в группу. Каждый из лидеров выбирает

одного партнера, как было решено вчера, и говорит: «Я хочу работать с ним / нею в одной группе». Учтите, что многие из слабых учеников никогда не приглашались в команду. Вероятна сильная эмоциональная реакция.

Шаг 4. Два члена будущей группы садятся вместе и решают, кого они пригласят в группу из оставшихся.

Шаг 5. Три члена группы решают, кого они пригласят в группу из оставшихся. Всех учеников надо предупредить, что в каждой группе должны быть два мальчика и две девочки. За учителем остается право утвердить или отклонить предлагаемый выбор.

Какие бывают группы?

Способ формирования группы зачастую определяется той целью, ради которой учитель объединяет детей в группы. В целом есть два типа групп целей.

Дискуссионные группы могут быть сформированы на один урок или более. Например, учитель хочет, чтобы в активной деятельности были задействованы все ученики, и предлагает дискуссионное задание для группы. Тогда группа может формироваться случайно или по принципу «развернитесь к соседу» (но в таком случае желательно, чтобы рассадка детей в классе была продуманной, чтобы в группы попадали конкретные дети).

Проектные группы выполняют вместе какой-то тип работ. Такие группы существуют несколько недель (обычно 6–8) и предполагают общие цели, четкое распределение ролей и согласованные правила и нормы.

Центр учительского мастерства Университета Уотерлу (провинция Онтарио, Канада) дает описание возможных форматов работы группы*.

* Подготовлено по материалам сайта <http://serc.carleton.edu/introgeo/cooperative/roles.html>.

«Жужжащие вместе» — это, пожалуй, самый типичный вариант работы в группах. Дети разворачиваются к 1–3 соседям и вместе отвечают на поставленный учителем вопрос. Как правило, это занимает 3–10 минут. Такой формат неплох для входа в урок (например, прежде чем объяснять новую тему, учитель предлагает ответить вместе на вопрос) или для прояснения непонятного в течение занятия.

«Подумай — обсуди в паре — поделись» — этот вариант взаимодействия уже обсуждался. Он позволяет совместить индивидуальную и групповую работу. Такая методика позволяет найти новые ответы и помочь ученикам удостовериться, что они правильно понимают тему.

«Круг голосов» — группа формируется из 3–5 человек, учитель задает вопрос всему классу. Затем дается время на индивидуальное размышление каждого. Потом дети начинают говорить по кругу. Каждый высказывает свои мысли в течение 2–3 минут (время оговаривается заранее), ни больше, ни меньше. Когда один человек говорит, никто не имеет права его перебивать. После того как каждый высказался, начинается групповое обсуждение. При этом есть два правила: можно только комментировать то, что говорили другие, но нельзя повторять свои же идеи или выдвигать новые.

Есть небольшая модификация такой техники: каждый ученик повторяет коротко своими словами идеи того, кто говорил перед ним, а потом начинает делиться своими мыслями.

«Пила» — при работе по этой технологии материал урока разбивается на отдельные темы («кусочки пазла»). Формируются группы по 3–5 человек, и каждой из них дается одна тема (если класс большой, то одну тему могут прорабатывать две группы). Задача группы — стать экспертом по заданной теме. Например, ученики вместе проходят какой-то материал, собирают идеи, делают концептуальные карты и т.д. Затем участники групп пере-

мешиваются, чтобы в каждой новой группе были представители всех других. Эксперты по разным направлениям рассказывают про идеи своей группы, чтобы все могли получить общее представление о теме.

Чтобы перемещения не занимали много времени, каждой группе можно раздать разноцветные бумажки с номерками. Сначала в одной группе работают дети с бумажками одного цвета, а затем с бумажками с одинаковым номером.

«Меняющиеся тройки» — учитель заранее готовит набор вопросов для обсуждения. Ученики формируют тройки с соседями по парте. Дается время, чтобы каждый высказал свой ответ на вопрос. Затем ученики присуждают оценки 0, 1 и 2 своим коллегам. Те, кто получил 1, переходят в следующую тройку по часовой стрелке; у кого оценка 2, переходят через одну тройку, а 0 остаются на месте. Так формируются полностью новые группы. Учитель задает новый вопрос, и процесс повторяется.

«Аквариум» — ученики разбиваются на четное количество групп (например, 6 групп по 4 человека). Суть в том, что одна группа получает задание и выполняет его, а представители второй группы наблюдают за первой (например, ученики на 2-й и 3-й партах выполняют задачу, а на 1-й и 4-й смотрят). Потом наблюдающие и выполняющее задания могут поменяться местами, чтобы решить новую задачу.

Стоит отметить, что наблюдающим может стать скучно ничего не делать самим, поэтому нужно четко формулировать задачу наблюдения. Это может быть как поведение одноклассников (например, как в листе оценки ниже), так и способы решения задач, предлагаемые идеи.

Обучающиеся группы формируются на всю четверть. Когда учитель дает задание, то все уже знают, с кем работать и как пересаживаться (например, места групп закрепляются в классе). В такой группе становится более важным распределение ролей.

Распределение групповых ролей

Часто, если не распределять роли в группе осознанно, в итоге оказывается, что один-два человека тянут на себе всю группу, а другие чувствуют себя ненужными.

Роли в группе зависят от ее типа. Для дискуссионных групп роли могут быть следующие.

- **Лидер** — координирует работу группы и следит за тем, чтобы каждый проявил себя в полной мере.
- **Докладчик** — это человек, который представляет мнение группы после обсуждения. Кроме того, это единственный участник группы, который напрямую может задавать вопросы учителю.
- **Хранитель времени** — следит за тем, чтобы все задания были выполнены в заданный учителем срок. Но еще и стимулирует группу работать активнее и эффективнее.
- **Секретарь** — записывает все то, что обсуждается в группе. Если нужно, делает окончательные презентационные материалы.
- **Менеджер** — следит за тем, чтобы у группы были все необходимые для работы материалы (маркеры, бумага и пр.).
- **Помощник** — помогает тем участникам группы, у которых больше всего работы.

Разумеется, при этом все представители этих ролей еще и участвуют в обсуждении.

Для проектных групп роли могут отличаться: например, может быть, технический директор (следит за техническими деталями, отвечает за технику), проверяющий (отвечает за то, чтобы проект соответствовал всем стандартам), пресс-секретарь, веб-мастер и т.д.

Задания группам

Видов активности для групп может быть множество. В целом существует три стратегии групповой работы:

- группам дается одинаковое задание;
- каждая группа получает свое задание (например, по интересам или уровням);
- группы получают разные задания, но у всего класса есть одна цель.

Приведем небольшой каталог заданий группам, представленный тем же Университетом Уотерлу.

Обсудить цитату (например, если на истории изучается какой-то деятель, то можно использовать его изречение).

Проанализировать кейс (это может быть один кейс для всех или разные, но похожие; можно дать задание проанализировать ситуацию с разных точек зрения).

Сделать рекламный ролик (ученики должны придумать и потом разыграть рекламный ролик (или обсудить с другими общий концепт), который рекламировал бы тему, которую проходит класс. Каждая группа придумывает слоган к ролику).

Устроить дебаты — класс разбивается на группы по четыре человека. Учитель задает общую тему для обсуждения. В группе два человека защищают одну точку зрения, еще два — другую. Потом пары меняются ролями. Наконец, каждая группа презентует свои идеи классу.

Обсудить вырезки из газет. Перед уроком учитель дает задание ученикам найти газеты, журналы, комиксы или распечатать статьи из интернета по теме урока. Потом те, кто принес что-то с собой, делятся своими соображениями насчет темы. Затем желающие могут поделиться своими идеями перед всем классом. Можно разместить все на доске и обсудить, что общего между отрывками, как они связаны между собой и с общей темой.

Придумать тест. Группе предлагается самой разработать небольшой тест (лучше с вариантами ответа) по пройденной теме. Потом учитель может попросить группы обменяться тестами или использовать лучшие фрагменты на следующем уроке.

Повторить пройденный материал. Предложите группам обобщить пройденный материал. Можно задать направляющие вопросы: что было основной темой нашего обсуждения? Какие вопросы еще остались? Можно предложить подумать каждому члену группы, какие знания они усвоят на уроке.

Обсудить написанное — сначала ученики отвечают на какой-то вопрос в письменной форме. Затем в группе обсуждается написанное каждым.

Придумать вопросы к теме. Сначала каждый член группы продумывает интересные вопросы, потом другие члены группы, если знают ответ, обсуждают его. Потом группа выбирает самый интересный вопрос и самый интересный ответ, который обсуждается всем классом.

Листы для наблюдения

Для оценки работы группы есть несколько вариантов:

- оценка работы целиком;
- оценка отдельных участников группы;
- оценка ученика относительно своей работы в группе и в целом работы группы.

Для оценки работы отдельных учеников можно использовать самое простое задание. Наблюдающий в листе отмечает количество реплик каждого участника группы и примерно оценивает процент времени, в течение которого каждый участник говорит.

Ф.И. ученика	Реплики	Доля времени	Описание действия

Но не всегда время должно быть одинаковым, хотя степень полезности, включенности — должна.

Более сложный и объемный оценочный лист предлагается в пособии «Оценивание учебных достижений»*:

Представленная ниже таблица будет полезна для оценки работы конкретной группы. Наблюдающий обращает внимание не на весь класс, а на одну из групп и оценивает работу каждого участника по предложенным позициям.

Ф.И.О. учеников	1. Асан	2. Чинара	3. Бакыт
Участвует в распределении обязанностей в группе и выполняет свои обязанности	+	+	+
Предлагает идеи	-	-	+
Активно участвует в обсуждении группы (развивает, обобщает предложенные идеи, информацию)	+	-	+
Помогает участникам группы			++
Внимательно слушает и задает вопросы	+		
Умеет вести обсуждение (вежливо возражает, добивается согласия по вопросам, вызвавшим споры)	++		+
Работает в группе, сосредоточившись на поставленном учебном задании	+	-	
Общий балл			

© Шакиров Р. Х., Буркитова А. А., Дудкина О. И.

* Шакиров Р. Х., Буркитова А. А., Дудкина О. И. *Оценивание учебных достижений учащихся: методическое руководство*. Бишкек: Билим, 2012.

Для оценки работы всех групп в классе эти же авторы предлагают такую таблицу.

№ группы	Сотрудничество в группе (распределение и выполнение обязанностей)	Поведение (не мешать работе других групп, не отвлекаться от выполнения задания, не кричать)	Раскрытие материала, задания, темы	Умение слушать презентации других групп, задавать вопросы, делать дополнения	Общий балл
I					
II					
III					

© Шакиров Р.Х., Буркитова А.А., Дудкина О.И.

Отмечается, что эти же оценочные листы могут использоваться учителем на уроке. Критерии можно согласовывать с детьми: тогда они знают, что от них ждут.

Ниже приведен примерный лист для самооценки работы в группе. Такие листы желательно применять не только, когда на уроке есть наблюдающий. Заполненные листки дают учителю понимание происходящего в группах.

Задания для самооценки

Оцени работу своей группы*.

1. Все ли члены группы принимали участие в работе?

- А) Да, все работали одинаково.
- Б) Нет, работал только один.
- В) Кто-то работал больше, кто-то меньше других.

2. Дружно ли вы работали? Были ссоры?

- А) Работали дружно, ссор не было.
- Б) Работали дружно, спорили, но не ссорились.

* В интернете можно найти огромное количество вариантов уже готовых листов для самооценки: <http://school3-ug.narod.ru/DswMedia/vatolinassyilka20listyisamoocenki.pdf>.

В) Очень трудно было договариваться, не всегда получалось.

3. Тебе нравится результат работы группы?

А) Да, все получилось хорошо.

Б) Нравится, но можно сделать лучше.

В) Нет, не нравится.

4. Оцени свой вклад в работу группы.

А) Почти все сделали без меня.

Б) Я сделал очень много, без меня работа бы не получилась.

В) Я принимал участие в обсуждении.

Резюме

Планирование педагогических улучшений можно представить в виде несложной последовательности шагов.

1. Определение педагогической проблемы. Это ответ на вопросы, что мешает детям учиться, какие аспекты практики работы педагога развиты недостаточно.

2. Планирование решений. Учитель или группа учителей обсуждают собственный опыт или ищут в литературе, как схожие проблемы могут решаться.

3. Составление листов для наблюдений и определение критериев успеха. Педагоги решают, что будет критерием, индикатором успеха. Какие реакции или действия учеников или учителя позволят понять, что цель достигнута? За чем нужно следить в течение занятия?

4. Наблюдение урока. На последующем уроке кто-то из педагогов внедряет предложенные идеи, а его коллега наблюдает за происходящим и вносит пометки в лист оценки урока.

5. Обсуждение урока. После урока происходит обсуждение урока, педагоги обсуждают занятие на основе листа для наблюдений и решают, насколько успешно были достигнуты цели.

В этом разделе было представлено более 20 педагогических проблем и их возможных решений, приводились листы для наблюдений. Тем не менее это далеко не полный список трудностей, с которыми сталкиваются учителя в своей работе. Удачным дальнейшим шагом была разработка в школе своего каталога проблем, идей и критериев успеха.

Школьное лидерство

В этом разделе, посвященном школьному лидерству, вы:

- узнаете, как найти лидеров, модераторов, коучей из числа сотрудников школы;
- сможете найти подходящую (не только лидерскую) роль для каждого члена коллектива;
- познакомитесь с основными правилами, которые позволяют организовать профессиональное обсуждение максимально эффективно;
- научитесь преодолевать «защитные уловки» учителей при обсуждении уроков;
- узнаете, какие вопросы наиболее эффективны при обучающих взаимодействиях.

Аннотация:

В книге упоминалось много похожих ролей — «модератор», «куратор», «коуч». Хотя названия разные и несколько различаются функциональные обязанности, этих людей объединяет одно — **лидерская позиция** в коллективе.

Лидерами рождаются или становятся? Как бы вы ни ответили, вы будете отчасти правы и отчасти нет. С одной стороны, есть определенные природные способности (например, склонность к риску, доминирование, решительность, аналитическое и синтетическое мышление), которые повышают вероятность того, что человек окажется лидером в группе. С другой стороны, лидерство всегда ситуационно: один учитель может казаться скромным и спокойным в одной ситуации, но быть признанным авторитетом в чем-то другом.

Многие полагают, что лидер — это общительный, яркий человек, поэтому на роль лидеров мы обычно ищем экстравертов. Хотя и мягкий, тихий педагог может быть лидером, если его мнение значимо и он позволяет другим учителям раскрывать себя. Попробуем разобраться в том, как найти лидеров в школьном коллективе и какие качества нужно развивать, чтобы принести максимальную пользу.

Как искать лидеров в коллективе?

«Один в поле не воин, а пахарь», — говорили наши предки. И, кажется, были правы. Хотя один человек и может дать импульс изменениям в школе, едва ли даже самый талантливый директор может научить всех педагогов уму-разуму, сделать их уроки продуктивными. А если нужно еще и школьный стадион строить, и туалеты чинить, и с пожарными разбираться, то миссия становится невыполнимой.

Для всего этого нужны помощники, другие лидеры в коллективе, на которых можно опереться. Представляется, что с поиском лидеров у нас могут быть по крайней мере две проблемы.

- Часто первые лица в школе хотят быть первыми во всем и с тяжелым сердцем доверяют ответственность другим (у директоров школ бытует установка «хочешь, чтобы что-то было сделано хорошо, сделай это сам»).

- В славянской и в целом постсоветской культуре лидерство не очень-то поощряется. И хотя с биологической точки зрения особенных различий в нациях нет, культурные установки скорее способствуют тому, что потенциальные лидеры не спешат открываться (властвует идея «инициатива наказуема»). Исследования культуры по методике Хофстеде показывают, что в российских школах предпочитают избегать состояния неопре-

деленности и придерживаются вертикальной иерархии, что мало способствует лидерству*.

Но еще раз хочу подчеркнуть, что лидерство ситуативно. Если возникает какая-то ситуация (проект, воплощение идеи, инновация), в которой нужны лидеры, они так или иначе появляются. Часто яркие деятели вырастают из тех людей, от которых мы меньше всего этого ожидаем.

Опишем четыре основных способа, как вычислить потенциальных модераторов, кураторов или лидеров преподавательских групп в коллективе.

Интуитивный выбор

Не уверена, что это оптимальный способ, но он используется руководителями чаще всего. В ходе ежедневной работы в школе несложно увидеть, кто склонен брать на себя ответственность, кто интересуется новыми методиками, хорошо взаимодействует с коллегами, воспринимается как квалифицированный педагог. Любое из этих качеств может стать основой для лидерства.

Однако минус интуиции в том, что у директора часто есть свое сложившееся представление о способных и неспособных, и оно не всегда соответствует действительности. Но, к счастью, в большинстве случаев способных людей оказывается больше, чем кажется.

Социометрические методики

Их суть в том, что всем членам коллектива предлагается ответить на вопросы, например, к кому они обращаются за советом, с кем предпочитают решать профессиональные проблемы, с кем больше всего общаются. Анализ социальных сетей позволяет выявлять профессиональных лидеров более объективно. Так

* Ушаков К.М. *Управление школой: кризис в период реформ*. М: Издательская фирма «Сентябрь», 2011.

учитывается не только мнение одного-двух человек, а рисуется целостная картинка всего коллектива*.

Психологические тесты

Они хороши в том случае, если в школе есть грамотный психолог, социальный педагог или другой специалист, который смог бы адекватно проанализировать ответы педагогов. Плюс тестов в том, что их можно провести довольно быстро и легко получить результаты.

Минус опросников в том, что люди часто приписывают себе качества, которыми не обладают, или наоборот — недооценивают свой потенциал. При заполнении анкет обычно есть искажения информации, но они часто позволяют выявить потенциальных, скрытых лидеров, то есть тех, кто хотел бы большего**.

Игровые методики

Игры сложнее провести, но в игровой ситуации люди действуют более естественно, чем при заполнении анкет. Действия сложнее контролировать, чем ответы: игра динамична и спонтанна. Желательно, чтобы игру проводил психолог, коуч, педагог-организатор, то есть человек, в меньшей степени задействованный в преподавании. Хорошо, когда кроме ведущего еще есть кто-то, кто наблюдал бы за поведением, реакциями коллектива, так как одному человеку сложно за всем уследить. Еще один совет: перед началом игры лучше не говорить, какова ее цель, чтобы участники не старались моделировать свое поведение. Например, в случае с предложенной игрой можно было бы сказать, что она для того, чтобы научить педагогов быстро договариваться внутри коллектива.

.....
* В исследовании «Социальный капитал образовательной организации» анализируются четыре измерения лидерства: признание лучших педагогов, личные сети в школе, актуальные и потенциальные профессиональные сети. Подробности можно найти в статье: Ушаков К. М., Яворский Р. Фишбеин Д. Е. (2015) Попытка измерения социального капитала российских школ. Тезисы к докладу на апрельской конференции НИУ ВШЭ.

.....
** Вот один из примеров теста на лидерство – <http://azps.ru/tests/2/lider.html>.

Вот один из примеров игры на выявление лидерства*.

Педагоги разбиваются на несколько групп с равным количеством участников (желательно, чтобы это было случайное распределение: например, участники вытягивают бумажку с номером группы; оптимальный размер группы — 5–7 человек).

Группы придумывают себе названия (кстати, наблюдать уже можно с этого момента: Кто предлагает идеи? Как принимается решение? Кто его оглашает?). Ведущий объясняет, что все задания нужно выполнять максимально быстро и начинать одновременно.

Задание 1. Каждая команда должна хором сказать какое-то любое слово. Начали!

Задание 2. Необходимо, чтобы встала половина команды (или половина +1). Ни о чем словами договариваться нельзя. Начали!

Задание 3. Сейчас все команды летят в космическом корабле на Марс, но для того, чтобы полететь, нужно как можно быстрее организовать экипажи. В экипаж входят: капитан, штурман, пассажиры и «заяц». Начали!

Задание 4. Вы прилетели на Марс, и вам нужно как-нибудь разместиться в марсианской гостинице, а в ней только трехместный номер, два двухместных номера и один одноместный. Вам необходимо как можно быстрее распределиться, кто в каком номере будет жить. Начали!

После окончания игры можно подвести итоги и поздравить победившую команду. Важно дать каждому человеку возможность высказаться, что он понял в процессе игры.

Как интерпретировать результаты? В первом задании обратите внимание, чье слово приняла группа, кто давал отмашку начинать. Во втором: кто первый встал, кто определял, кому еще нужно встать или сесть. В третьем задании лидер, как ни странно, может занять роль «зайца», но все равно нужно обратить

* Взято и адаптировано с сайта <http://party.fome.ru/ras-13-47.html>.

внимание, кто капитан и штурман, кто вообще распределял все роли. Четвертое задание позволяет определить микрогруппы в коллективе: кто оказался в одной комнате? Может, эти люди могли бы оказаться и в педагогической диаде или триаде?

Упражнение. Интуитивное вычисление лидеров, но чуть иначе

Цель: максимально объективно взглянуть на потенциальных лидеров в школьном коллективе.

В строки таблицы впишите всех членов своего коллектива. Относительно каждого ответьте на предложенные вопросы. Подсчитайте количество утвердительных ответов для каждого участника.

№ п/п	Ф. И. О. учителя	Проявляет инициативу	Хороший учитель, профессионально признан	Интересуется новыми методиками	К нему (ней) обращаются за советом	Хочет достичь успеха, признания	Умеет сглаживать конфликты	Обычно в хорошем настроении, позитивен	Доводит дела до конца, держит слово	Всего баллов:
	Учитель 1									
	Учитель 2									
	...									

Упражнение. Педсовет как игра

Цель: научиться использовать традиционные педагогические советы для диагностики лидерства.

Каждая школьная ситуация может быть диагностична. Попробуйте посмотреть на традиционный педсовет как на такую

ситуацию. Чтобы качества неформальных лидеров проявились в большей мере, обратите внимание на то совещание, на котором обсуждаются спорные или сложные вопросы.

Приведем несколько вопросов, которые позволяют выявить лидеров.

- Кто чаще всего задает вопросы, не соглашается?
- На кого чаще всего смотрят другие учителя при обсуждении сложных вопросов? Чьи реакции стараются подмечать?
- С кем обсуждают сказанное после педсовета?
- В чьем кабинете собираются другие учителя?

Задача приведенных выше упражнений не в том, чтобы подтвердить ваши догадки о том, кто в школе очевидные лидеры, — это несложно. Постарайтесь видеть свою цель в том, чтобы найти скрытых лидеров.

Не лидерами едиными...

«Лидеры, лидерство... Это все модные слова. Раньше не было так называемых лидеров; были ответственные, инициативные учителя — и ничего, справлялась школа...» — полагаю, кто-то может сопротивляться новым и несколько чуждым понятиям. Может быть, и не нужно из всех членов коллектива лепить лидеров?

Действительно, не могут в коллективе все быть ведущими, кто тогда будет ведомым?.. Но это не значит, что если какой-то человек не задействован в роли куратора, коуча, модератора, то для него нет места в школьной программе улучшений. Было бы не очень продуктивно делать в школе двоичную систему: лидер или нет, умный или нет, активный или пассивный — это может обесценить людей, которые не стремятся быть в центре внимания, но тем не менее могли бы принести огромную пользу.

В зарубежной литературе* описан подход, в котором представлены 10 возможных ролей для учителей, в которых каждый мог бы проявить себя. Представим адаптированную версию этого подхода и перечислим выделенные роли.

Поставщик ресурсов

Этот человек собирает и систематизирует полезную информацию для других учителей. Например, находит книги, статьи, сайты, которые могут улучшить преподавание. Он может делать обзоры, систематизировать наработки и делиться этим с другими.

Эта роль хорошо подойдет тому, кто умеет работать с информацией, но не стремится быть постоянно на виду. Чтобы расширить сферу ответственности этого человека, в его обязанности можно включить выбор полезных книг, которые закупает школа.

Помощник

Это человек, который может помочь внедрить конкретную технологию через совместное планирование и проведение интегрированного урока, наблюдение, демонстрацию своего урока.

Например, молодой педагог хорошо разбирается в использовании ИКТ на уроке. Совместно с другим учителем он может запланировать урок с использованием интерактивной доски, помочь найти нужные программы, при необходимости ассистировать на уроке, пока второй педагог не освоится, дать обратную связь и дополнительные рекомендации, как использовать схожие ресурсы.

Фасилитатор в обучении (куратор, коуч)

Фасилитатор — английское слово, которое очень сложно переводится на русский язык и не особенно красиво, на мой взгляд, на нем звучит. По сути, это человек, который ускоряет, усиливает, направляет в нужное русло процесс личных или групповых изменений. Куратор, коуч, в сущности, и есть фасилитаторы.

* Cindy Harrison and Joellen Killion. *Ten Roles for Teacher Leaders. Teachers as leaders.* Статья доступна на сайте — <https://tinyurl.com/10rol-for-teacher>.

Этот человек помогает отдельным педагогам или группам продуктивно учиться у коллег, обсуждать свою практику, привносить в свою работу новое. На роль фасилитатора подходят люди, которые умеют легко сглаживать конфликты, мягко общаться с людьми, поддерживать других.

Наставник (куратор для молодых педагогов)

Это человек, который помогает адаптироваться новым учителям в школе. Не обязательно у одного наставника должен быть один подопечный и не обязательно, чтобы их предметы совпадали. Наставник помогает и неформальной интеграции новых специалистов: он может объяснить, что принято и не принято в школе, какие есть ценности, к кому по какому вопросу можно обращаться.

Наставник также может выступать в роли куратора при обучении новых учителей основным навыкам: он ставит задачи и организует обсуждение. Пускает молодых учителей на свои уроки.

Школьный лидер (лидер группы)

Это человек, у которого есть идеи и который может этими идеями увлечь за собой. Школьный лидер отвечает за внедрение новых педагогических технологий, за отслеживание прогресса, за регулярность встреч группы. Школьный лидер обеспечивает связь группы с управленческой командой и другими учителями в коллективе.

Специалист по данным

При внедрении изменений важная часть процесса — отслеживание, что же действительно улучшилось. Это предполагает работы со школьными данными: личный прогресс учеников (как они писали проверочные работы, как сдали экзамены и пр.), траектории учителей (как обстояли дела до обучения, как изменились их практики после обсуждения уроков), общешкольная динамика.

Эта роль подходит человеку с системным мышлением, упорядоченному. Можно расширить сферу ответственности этого педагога и предложить ему также анализировать данные, предлагать свои выводы, рекомендации.

Катализатор изменений (критик)

Полагаю, в любом коллективе есть люди, которые постоянно всем недовольны, видят изъяны во всех идеях, настроены чаще всего пессимистично. Но не спешите называть их врагами изменений, они играют важную роль в коллективе — предостерегают от ошибок, находят уязвимые места, становятся катализаторами изменений (*Вы уверены, что результаты ЕГЭ отражают достижения учителей? Почему вы считаете, что отношение к ученикам должно быть одинаковым?*).

Педагоги, наделенные критическим мышлением, могут побудить коллектив искать новые пути решения задач. Но есть все же несколько правил и ограничений. При обсуждении другие члены группы должны знать, что критическая позиция — это, скорее, роль этого человека, что не нужно реагировать на замечания слишком лично, но необходимо искать ответы на вызовы такого учителя-критика. Но и катализатору изменений важно учитывать, что любой процесс может быть лучше. Немаловажно для этого человека поддерживать тех учителей, которые решаются на изменения. Еще одно хорошее правило: критикуя, предлагай.

Обучающийся (исследователь)

Это человек, которому нравится постоянно расширять свой педагогический репертуар. Эту роль может играть человек, который постоянно пробует новые практики, виды деятельности. Но его задача не только постоянно пробовать, но и постоянно рассказывать другим, как в его деятельности это сработало.

Часто такая роль подходит учителям, которые всецело концентрируются на учениках и не очень склонны к взаимным методам

работы. При этом важно, чтобы опыт учителя-исследователя не был закрытым для коллег. Такой педагог мог бы регулярно делиться с другими результатами своих действий. Кстати, для этого человека подошел бы метод исследования в действии.

Специалист по учебному плану (методист)

Эту роль можно сравнить с тем, чем в идеале должны заниматься руководители методических объединений. Такой специалист работает в рамках конкретной предметной области. Его основная обязанность — продумать, как требования стандартов (если говорить про российский контекст, то это ФГОС, ОГЭ, ЕГЭ, мониторинги) могут быть применены к учебным планам. Важная часть работы такого человека — продумать, как оценивать эффективность внедрения конкретных программ: какие это будут тесты, контрольно-измерительные материалы, наблюдения?

Но цель не только в том, чтобы самому все придумать и спустить верные решения сверху вниз. Методист приходит к согласованному решению с другими педагогами и помогает им в планировании конкретных уроков.

Специалист по методикам преподавания

Это более узкая обязанность по сравнению с предыдущей. Человек ориентируется на составленный рабочий план и ищет, как можно провести более интересно и продуктивно запланированные уроки.

Специалист по методикам преподавания во многом похож на поставщика ресурсов для обучающегося. Он ищет проверенные стратегии преподавания и помогает коллегам их внедрять.

Еще раз отмечу, что эти роли создавались в другом культурном контексте. Возможно, не все будут применимы в вашей школе. Скорее всего, чего-то будет не хватать. Но, как мне кажется, важны не названия ролей, не их количество, не описание обязанностей. Важно то, чтобы каждый человек в школе помогал ей развиваться в педагогическом плане.

Упражнение. Адаптация ролей

Цель: адаптировать зарубежные модели лидерства под конкретную ситуацию в своей школе.

Какие из перечисленных ролей нужны для вашей школы и какие нет? Составьте свой список. Для удобства пройдите по всему списку от начала до конца, можно использовать такие формулы.

Эта роль подходит для нашей школы, потому что...

Эта роль не подходит для нашей школы, потому что...

В нашей школе нужна еще такая роль — ..., потому что...

Упражнение. Должностные инструкции для лидеров

Цель: сделать ожидания от школьных лидеров понятными и выполнимыми.

Если вы составили окончательный список школьных лидерских ролей, пора приступить к описанию обязанностей каждого специалиста. Это нужно для того, чтобы все в школе ясно понимали, чего от них ждут.

Для каждой из приведенных выше ролей опишите основную цель и список обязанностей. К приводимой далее таблице можно добавить четвертую колонку с примерами реализации или с конкретными показателями.

Лидерская роль	Основная цель	Список задач
Поставщик ресурсов	Расширять педагогический репертуар за счет поиска новых технологий	Искать статьи, книги и сайты, в которых описываются техники преподавания. Распечатывать или закупать за средства школы наиболее полезные материалы. Обобщать и систематизировать методическую копилку

Обучающийся	Постоянно улучшать свою практику преподавания и делиться опытом с коллегами	Раз в две недели рассказывать на педсовете об интересных находках
(здесь идет перечисление иных ролей и их цели)		

Проанализировав все возможные роли, вы сможете создать уникальный для вашей школы список. Он может быть полезен для проведения изменений и для планирования стимулирующих надбавок самым активным членам коллектива.

Упражнение. Ярмарка ролей

Цель: распределить лидерские роли в своем коллективе.

Сделайте таблицу, в которой в столбцах будет список ролей, которые вы видите в школе, а в строках — список учителей. Предложите учителям познакомиться со списком возможных ролей и их описанием (документ из прошлого упражнения) и определить для себя: предпочтительную, возможную и нежелательную роли. Оставьте возможность для учителей вписать другую роль и ее функции: быть может, вы что-то упустили из виду.

И еще такой вопрос для размышления. *Если бы вы внедрили такой ролевой подход к школьным обязанностям, как бы это повлияло на систему стимулирующих выплат?*

Десять заповедей лидера

Лидер (неважно кто: куратор, коуч, лидер группы, модератор и т.д.) — это один из ключевых людей во внутришкольных взаимодействиях, своего рода школьный Моисей, проводник изменений во всей организации. Если он или она будет выполнять работу плохо, то может расти недоверие учителей к обмену опытом, их раздраженность, конфликтность; иными словами, эффект

может быть обратным. Поэтому приведенные здесь заповеди обязательны и категоричны.

1. Сделайте так, чтобы люди чувствовали себя в безопасности

Когда человеку что-то неприятно, он всеми правдами и неправдами будет этого избегать. Представьте себе что-то вроде весов, на одной чаше которых профессиональная польза для учителя, а на другой — его профессиональный страх («Меня будут осуждать как плохого педагога»). Если вторая чаша будет постоянно перевешивать, то такой учитель, вполне вероятно, будет избегать взаимодействий.

Поэтому в ходе обсуждений лидер всегда защищает того, чьи уроки оцениваются. Вот несколько конкретных приемов.

- Старайтесь строить обсуждения так, чтобы присутствующие больше внимания уделяли тому, как дети учатся.
- Акцент лучше делать на обсуждении данных (количестве времени, затраченном на обдумывание, типы вопросов, а не на действия учителя.
- Нелишним будет иногда напоминать, что ошибки — это нормально в процессе роста и что всем они свойственны, что не ошибается тот, кто ничего не делает, и пр.

2. Умейте молчать

Лидер обычно ведет себя и делает все так, чтобы педагоги получили максимум пользы от взаимодействий друг с другом. Если он начинает давать готовые советы и решения из своей практики, то это несколько обесценивает совместное обсуждение. Учителя в этом случае ведут себя пассивно и не пытаются найти новые методики.

Умение не давать советы — это одно из самых сложных условий. Обычно кураторы, коучи — это одни из самых опытных, мастеровитых учителей. Очень непросто видеть, как те или иные учителя испытывают в чем-то затруднения, и не пытаться им помочь.

Практические советы:

- не перебивайте учителей, когда они обсуждают уроки друг друга;
- прежде чем задавать следующий вопрос или предлагать решение, подождите две-три секунды; начинайте говорить, только если никто не решился это сделать;
- старайтесь избегать советов вовсе.

3. Позволяйте существовать разным мнениям

В групповых обсуждениях мнения, бывает, разделяются. Модератору естественным образом захочется поддержать тех людей, чье мнение он сам разделяет. Но может так получиться, что какие-то люди будут постоянно оказываться в меньшинстве, в оппозиции и чувствовать себя лишними.

Постарайтесь сделать так, чтобы каждый человек имел возможность высказать свое мнение, даже если группа его не поддержит. Часто другой, нестандартный взгляд позволяет группе достичь большего, чем единство мнений. В связи с этим можно сформулировать такие рекомендации:

- предоставляйте возможность высказаться тем, кто преимущественно молчит;
- если учитель предлагает идею, которую коллеги не принимают, постарайтесь вербально отметить возможные плюсы этой идеи.

4. Освойте навыки активного слушания

В разделе «Активное слушание» обсуждалось, как учитель может демонстрировать на уроке внимание к ученикам. Эти же правила переносятся и на сферу взаимодействий между учителями. Демонстрируйте внимание; перефразируйте идеи коллег, чтобы удостовериться, что они правильно поняты; благодарите за предложения и пр.

5. Помните про важность общих целей и ценностей

Организационные аспекты развития уроков (где встречаться, с кем, когда и как часто) хотя и важны, но недостаточны. Мне нравится идея, что ценности — это социальные ускорители. Если группа признает какую-то ценность, то она интенсивно и честно работает над ее реализацией.

Модератор постоянно обращает внимание на цели и ценности группы: зачем, ради чего мы это делаем, какого результата мы достигаем, что мы делаем и что не делаем, что для нас важно?

Задача лидера время от времени говорить о том, что важно создавать положительный образ будущего, поощрять приверженность ценностям.

6. Удерживайте фокус на главном

Главное — это то, как дети учатся, как повысить эффективность педагогической практики, как применить знания на уроке. Если обсуждение сбивается с намеченного маршрута, начинаются оценки других учителей, пространные размышления, то задача лидера группы — снова поставить в центр внимания ученика и то, как он преодолевает трудности обучения.

Старайтесь чаще говорить, какую цель вы хотите достичь, что для этого нужно сделать, почему это важно, как понять, что цель достигнута. Если в процессе разговора обсуждается что-то иное, то перенастраивайте фокус.

7. Задавайте вопросы, которые стимулируют размышления

Лидер нужен не для того, чтобы вложить в голову каждого свои готовые ответы по любому вопросу. Одно из ключевых умений лидера — это задавать вопросы, которые заставляют задуматься, увидеть неочевидное, понять что-то важное про себя.

8. Совершенствуйтесь в умении преодолевать конфликтные ситуации

Обязанность лидера в том, чтобы гасить конфликтные ситуации или, еще лучше, стараться их предотвратить заранее. Поводов может возникнуть великое множество.

Часто взрослые люди не идут на конфликт открыто, а используют так называемые конфликтогены — это небольшие уколы, провокации. Например, нарочито скучающее лицо, ирония, подколки, демонстративное отвлечение. Универсального совета по пресечению конфликтов нет: иногда нужно в процессе обсуждения подчеркнуть недопустимость каких-то действий, иногда лучше поговорить с конфликтным учителем после.

9. Повышайте осознанность тех, с кем вы работаете

Как уже отмечалось, люди сопротивляются критике — и это нормально. Ваша задача — распознавать психологические барьеры и учить педагогов их преодолевать.

Например, вы можете распечатать описание четырех защитных реакций, познакомить с ним учителей перед обсуждением урока. Рассказать, что это нормально, когда мозг автоматически использует любую из этих реакций, но нужно уметь видеть эти трюки бессознательного. Если при обсуждении педагоги прибегают к одной из защитных реакций, вы можете спокойно об этом напомнить, чтобы повысить осознанность обсуждения. Осознанность касается не только защитных реакций. Задача лидера — научить всю группу не допускать деструктивных конфликтов, отвлечений от темы.

10. Демонстрируйте поддержку и принятие

Процесс педагогических улучшений — это затратно по времени, часто тяжело психологически. Учителям не нужно лишних провокаций, поучений, назиданий. Поддержка лидера, преимущественно положительная обратная связь, вера и доверие — эти проявления куда эффективнее.

Недавно один опытный педагог рассказывала о своей молодой коллеге, учителе начальных классов, которая только недавно закончила педколледж: «Не знаю, вроде она порой и старается, но совсем неграмотная. Слова типа „панно“ или „аллея“ с ошибками пишет». Если постоянно напоминать только об ошибках, то можно совсем отбить желание к изменениям. Психологи говорят: чтобы человек не потерял мотивацию, на один негативный стимул должно приходиться 5–7 позитивных. Соблюдаете ли вы такой баланс?

Четыре типа защитных реакций, или Найти и обезвредить

Практически каждому человеку трудно воспринимать критику на свой счет. Критика урока воспринимается как личностный упрек. Например, если коллега говорит, что у учителя не получается удерживать внимание учеников, то тут педагогу начинает слышаться: «Ты — никчемный учитель. И вообще пропащий человек, у тебя все не в порядке». В каждом из нас живет немного (или в ком-то много) неуверенности в себе.

Наш мозг изобрел изощренные приемы, чтобы отгородить себя от критики, чтобы защитить свое Я. Это полезное изобретение для психологического комфорта, но пагубное — для профессионального развития. **Если мы не понимаем свои проблемы и недостатки, мы не сможем от них избавиться.**

Есть четыре основные защитные реакции. При обсуждении уроков важно понимать, что они есть, и отслеживать их в своем поведении. Это совершенно нормально, что мозг защищается. Главное не бояться это признать, ведь отслеживание несовершенств уже и есть небольшая личная победа*.

* Защитные реакции взяты и адаптированы на основе курса *Coaching teachers: promoting changes that stick* (Coursera).

Реакция 1. «Ты умный, я дурак»

Учитель часто сразу начинает посыпать голову пеплом и говорить, что урок был провальным, все пошло не так. Человеку проще самому на себя «наговорить гадостей», прежде чем услышать мнение другого. То есть учитель заранее признает свою безнадежность, отгораживаясь от возможной критики.

Тем не менее все однозначно плохо быть не может. Суть профессиональных взаимодействий в том, чтобы отделить зерна от плевел, вычленив удачные и неудачные приемы, развить сильные и компенсировать слабые стороны. Эта реакция губительна тем, что учитель не верит в свои силы и занят самообвинением, а не конструктивной стороной процесса.

Пример реакции: «Ты умный, я дурак».

Куратор: Как вы оцениваете ваш сегодняшний урок?

Учитель: Все пошло не так, как я ожидала. У меня совершенно не получается выдерживать время. Я постоянно строю планы, что и когда делать, а времени то слишком много, то не хватает. Это полный провал.

Реакция 2. «Ты дурак, я умный»

Это обратная ситуация, когда учитель видит только хорошее в своем занятии и напрочь отказывается признавать возможные недостатки. Оптимизм — это хорошее качество. Однако часто за нарочитым оптимизмом стоит нежелание видеть обратную сторону процесса. Педагог просто создает вокруг себя ореол безупречности, чтобы возможная критика не ранила слишком больно. Но чтобы решить проблему, нужно ее признать.

Идеальных уроков не бывает. Как только учитель начинает считать себя слишком хорошим, его или ее профессиональный рост не только останавливается, но и разворачивается в обратном направлении.

Пример реализации реакции «Ты дурак, я умный».

Куратор: На ваш взгляд, каковы плюсы и минусы сегодняшнего урока?

Учитель: Я думаю, что все прошло прекрасно. Дети были увлечены весь урок. Вы обратили внимание, как раскрылся Иванов? Групповая работа и рефлексия прошли на ура.

Куратор: Может, у вас были какие-то сложности?

Учитель: Нет, я же говорю, что все прошло хорошо.

Реакция 3. «Я очень стараюсь, а все дураки»

Это пример ситуации, когда педагог пытается во всем обвинить внешние факторы — что-то находящееся вне зоны его или ее контроля. Учитель в попытке защитить себя снимает с себя ответственность за происходящее. Не берет на себя ответственность за контроль урока и учеников.

Пример реализации реакции «Я очень стараюсь, а все дураки».

Куратор: Мне кажется, групповая работа на уроке была не особенно эффективной. Ученики не выглядели вовлеченными.

Учитель: Ох, да так всегда после уроков физкультуры. Они приходят уставшие, набегавшиеся. Потом сидят как сонные мухи, не реагируют на мои задания. Еще и самых сильных учеников сегодня на конкурс забрали, поэтому только слабые остались, они вообще не умеют в группе взаимодействовать.

Реакция 4. «Все и так хорошо, нечего обмусоливать эту тему»

Это попытка избежать обсуждения неудобной темы, признать ее не самой важной. Часто такой тип защитной реакции сопровождается неоправданным оптимизмом. Учитель внешне соглашается с тем, что ему или ей говорит коллега, но предпочитает замять эту тему.

Нажатие на болевые точки всегда неприятно, поэтому мозг защищается игнорированием проблемы. Внешне вроде запрос

услышан, но внутренне учитель его не принимает. Такая ситуация очень снижает эффективность внутришкольного обучения.

Пример реализации реакции «Все и так хорошо».

Куратор: Как и на прошлом занятии, мне показалось, были проблемы с дисциплиной, над которыми мы сейчас работаем.

Учитель: Мне кажется, что почти весь урок все сидели тихо. Ну да, Петров и Сидоров занимались своими делами, но весь класс ведь работал. Была хорошая атмосфера. Давайте лучше поговорим про групповую работу, мне кажется, это более важная тема.

Важно помнить, что защитные реакции — это нормально, так устроен наш мозг. Вы сами того не осознаете, а он защищает вас от падения самооценки. Но гораздо важнее и правильнее — отделение самооценки и внешней критики.

Как уже упоминалось, куратору важно замечать эти защитные реакции и учить других педагогов не попадаться в привычные ловушки мозга. Вы можете распечатать понимание этих защитных реакций и держать их при себе во время обсуждения. Если куратор замечает, что критика воспринимается слишком болезненно и неадекватно, нужно еще раз проговорить, что никто не застрахован от ошибок в педагогической работе и что ошибки не делают человека плохим, недостойным, непрофессиональным. Затем учителя и учатся, чтобы уменьшить количество ошибок.

Искусство задавать вопросы

В этой книге много говорилось про важность вопросов на уроке. Не менее важны правильно составленные и заданные вопросы и при общении куратора или коуча с подопечными. Как правило, навык с ходу придумывать глубокие и емкие вопросы приходит не сразу. Поэтому фасилитатору важно выделять время на то, чтобы целенаправленно собирать арсенал вопросов для обсуждений урока.

Для начала приведем описания типов вопросов, чтобы было понятно, что брать в арсенал и что нет.

Сначала рассмотрим **неэффективные типы вопросов при обсуждении уроков***.

Закрытые вопросы (*Понравился ли вам самой ваш урок? Была ли эта задача интересна сильным ученикам?*) — это те, на которые можно ответить «да» или «нет». Это самые непродуктивные вопросы, потому что учитель может ответить односложно, ему не нужно ни думать, ни говорить.

Рекомендуется избегать такого типа вопросов, практически каждый из них можно переделать в открытый (то есть предполагающий развернутый ответ): *Что именно вам понравилось на уроке? Как вы считаете, какие задания на уроке были интересны сильным ученикам?*

Альтернативные (*Слабые ученики слушали учителя или занимались своими делами? Вы хотели бы улучшить дисциплину или групповую работу?*) — это вопросы, в которых нужно выбрать один из предложенных вариантов ответов. Они также непродуктивны, как и закрытые вопросы. Коуч или модератор искусственно ограничивают собеседника в рамках своих вариантов решения проблемы.

Альтернативные вопросы тоже довольно легко трансформируются в открытые, например, *«Как вели себя слабые ученики во время выполнения задачи?»*, *«Какие направления своей работы вы бы хотели улучшить?»*

Наводящие вопросы (*Вы не считаете правильным что-либо почитать на эту тему? Вы уже думали обратиться к более опытному коллеге по этому вопросу?*) — это разновидность закрытых вопросов, но они не предполагают двух вариантов ответа, в них собеседник уже как будто бы отвечает за другого. Наводящие вопросы — это, по сути, нравоучения коуча, выданные за вопрос.

* Stoltzfus, T. *Coaching questions: A coach's guide to powerful asking skills.* Tony Stoltzfus, 2008.

Вместо наводящих вопросов с уже готовыми решениями более продуктивно давать возможность самому найти выход. Например, «Как бы вы искали информацию на эту тему?» «Кто мог бы вам помочь, если бы вы захотели посоветоваться?»

Риторические вопросы (*Кто же виноват в том, что слабые ученики отвлекались? Разве это не отговорка?*). Хотя по форме риторические вопросы могут быть открытыми, они не предполагают размышлений. Куратор или коуч снова-таки дает разжеванный ответ в виде вопроса. Риторические вопросы могут быть оскорбительными, их желательно исключить вовсе.

Кстати, если модератор постоянно стремится задавать наводящие и риторические вопросы, это обычно свидетельствует о его недоверии, неприятии второго человека. В такой ситуации специалисту важно повторить себе, что нельзя пройти путь вместо другого человека и что искренняя поддержка продуктивнее нравоучений.

Почему-вопросы (*Почему вы не подготовились заранее? Почему этот ученик плохо себя вел?*). Не все вопросы, которые начинаются со слова «почему», плохи, но часто они звучат как обвинения. Такие вопросы скорее сделают учителя закрытым, обороняющимся. Представьте себе ученика на уроке, у которого учитель строгим голосом спрашивает: «Почему ты не сделал домашнее задание?» Не нужно во время обсуждения уроков создавать такие стрессовые ситуации.

Часто почему-вопросы становятся не такими угрожающими, если заменить вопросительное слово на «что» или «какие факторы». Например, «Как вы думаете, какие были основания у этого ученика вести себя недисциплинированно?»

Теперь приведем **список продуктивных вопросов для взаимодействия**.

Открытые вопросы (*В чем вы видите положительные стороны вашего урока? Чем были заняты ученики из фокус-групп? За счет*

чего удалось удерживать рабочий настрой?) подразумевают развернутые ответы. Они начинаются с вопросительных слов типа «почему», «зачем», «как», «когда», «что еще» и пр. Такие вопросы продуктивнее для обсуждения уроков, так как в большей степени стимулируют мышление.

Можно предложить такую классификацию открытых вопросов.

Фактические (запрос знаний) начинаются со слов «кто?», «что?», «когда?», «где?», «как?».

Конвергентные (на понимание, интерпретацию) начинаются словами «зачем?», «каковы причины?», «кому (не)выгодно?», «почему (не) выгодно?».

Дивергентные (поиск альтернативы) начинаются со слов: «что (не) будет, если ...?», «что можешь сделать, чтобы еще ...?».

Оценочные (суждение и сравнение) — это вопросы типа «какой вариант лучше?», «в чем сходство / различие?», «кто прав, кто враги / союзники?».

Проверочные (предотвратить сомнения) предполагают наличие таких слов: «насколько вы уверены в этом?», «что тут не точно?».

Ну и что? (Что теперь? Что будет дальше? К чему, куда это ведет?)*

Трансформационные вопросы

Они идут в ход, когда обсуждение заходит в некоторый тупик, когда учителя начинают говорить фразы типа «Не могу», «Не знаю». Трансформационные вопросы призваны расширить кругозор, сломать ограничивающие установки. Примеры трансформационных фраз:

Представьте, что вы...

Если бы вы были...

Притворитесь, что...

* Классификация представлена на сайте Дана Воронова – <http://dan.kiev.ua/2011/02/02/iskusstvo-voprosov-v-kouchinge/>.

Давайте предположим, что...

Учителя можно попросить представить себя другим преподавателем или лучшей версией себя (например, «Если бы вы уже умели делать это, то...»), можно предложить побыть учеником, перенестись в будущее и т.д.

Важно отметить, что при обсуждении уроков не нужно злоупотреблять провокационными вопросами, философскими размышлениями и пр. Важное качество — это искренний интерес, даже порой человеческое любопытство. Постарайтесь искренне заинтересоваться другим человеком, так правильные вопросы будут возникать проще и естественнее.

Упражнение. Какие вопросы вы бы задали учителю?

Цель: сформировать навык постановки эффективных вопросов для анализа урока.

Посмотрите один из открытых уроков конкурса «Учитель года России». Составьте не менее 10 эффективных вопросов относительно педагогической практики учителя. Записи уроков доступны по ссылке — <http://www.youtube.com/user/TEACHERofRUSSIA>.

Такая тренировка позволит в дальнейшем формулировать хорошие вопросы для размышления проще и быстрее.

Резюме

Хотя существует мнение, что лидером можно лишь родиться, это совсем не так. Лидеры проявляют себя в конкретных ситуациях, когда кому-то необходимо взять на себя ответственность.

Существуют четыре способа вычислить лидеров в школе: определить интуитивно, использовать анкеты или социометрические тесты, провести короткую игру-симуляцию.

Чтобы школа эффективно развивалась, не все должны быть лидерами в привычном понимании этого слова. Есть по меньшей мере десять школьных ролей, каждая из которых поможет учи-

телю раскрыться. Управленческой команде важно определить, какие роли есть в конкретной школе, и эффективно их распределить между всеми.

Коуч, куратор, модератор или любой другой человек, который организует обсуждение уроков, должен обладать определенными навыками: уметь молчать и слушать, повышать осознанность учителей, создавать безопасные условия для работы, задавать продуктивные вопросы и пр. Эти навыки тоже едва ли кому-то даются с рождения, в этом разделе и представлены краткие рекомендации, как их развивать.

Цели и ценности

В этом разделе вы:

- научитесь ставить «умные» цели для отдельного урока и для целой школы;
- узнаете, как выделять критерии успеха для каждого шага в достижении большой цели;
- познакомитесь со способами организовать альтернативное планирование в школе;
- сможете составить свод основных педагогических целей школы;
- выполните упражнения, которые позволят вам понять глубинные ценности организационной культуры.

Аннотация:

Программа развития школы — 600 страниц. Календарно-тематическое планирование — около 200 страниц... Переизбыток плановой документации в школе — это едва ли не первая жалоба любого директора и любого учителя. Когда количество бумаг переходит всякие грани разумного, о качестве работы говорить не приходится. Документы о планировании часто существуют сами по себе, не имея особенного смысла. Если говорить о сути, а не о бумагах, то оказывается, что многие учителя не умеют ставить достижимые, измеримые и адекватные цели на урок. Цели подменяются либо ворохом документов, либо пафосными измышлениями, как все будет прекрасно после урока.

В этом разделе речь пойдет о целях, но не в бюрократическом, а в глубинном их понимании, то есть куда, как и зачем двигаться каждому учителю и всей школе. Измеримые цели и понятные

критерии их достижения позволяют сделать урок более продуктивным и эффективным.

Что такое «умные цели»?

Небольшая задачка. Предположим, вам показали несколько целей урока. Какие из них вам кажутся правильными, рабочими (то есть на них можно построить урок), а какие сформулированы чисто формально? Вот этот список целей.

- 1. Познакомить учеников с особенностями беспозвоночных животных.*
- 2. Нарисовать плакат о Бородинской битве.*
- 3. Довести до учащихся смысл теоремы Пифагора.*
- 4. Помочь ученикам научиться ценить поэзию А. Ахматовой.*
- 5. К концу урока описать погоду на английском языке, используя не менее 5 прилагательных.*
- 6. Повторить пройденный материал по теме «Закон Ома».*
- 7. Научиться понимать естественно-научные законы в быту.*

И еще несколько вопросов относительно этого списка целей. Какие из них достижимы в рамках урока? Можно ли (и как) измерить и оценить, были ли они достигнуты? Конкретны ли эти цели или их суть размывается? Важны ли они для учеников и повлияют ли на их успехи?

Smart в переводе с английского значит «умный», «смышленный», «хитрый». На всевозможных тренингах, в книгах по психологии и теперь уже в книгах по педагогике часто говорят про SMART-цели — что это значит и чем они так умны?

Вообще, это аббревиатура на английском языке, которая включает в себя пять критериев правильно поставленной цели. Самое занятное, что аббревиатура оказалась столь популярной, что каждую из букв стали расшифровывать разными словами

в зависимости от сферы*. Я приведу для начала одно из классических определений.

S (specific) — конкретная. Что именно должно быть сделано? Что ученики должны научиться делать? Например, цель № 2 про плакат неконкретная, она описывает процесс, а не ожидаемый результат. Дети вполне могут повеселиться, измазаться красками (достаточный ли это результат?). Но совсем не обязательно многое запомнят о Бородинской битве. Иными словами, конкретно поставленная цель однозначно отвечает на вопрос: *кто каких результатов должен добиться?*

M (measurable) — измеримая. Измеримы ли цели № 3 и № 4? Как вообще узнать, что ученики до этого не ценили поэзию, а после урока начали ею восхищаться? А если Анна Ахматова кому-то не понравилась, почему ученики вдруг обязаны ценить ее стихи? Когда учитель ставит цель, он должен одновременно иметь представление и о том, как оценить ее достижения. Если критерий достижения сформировать невозможно, то это не самая хорошая цель.

A (achievable) — достижимая. Многие учителя руководствуются целями из стандартов и методических планов. Само по себе это не плохо, но в такого рода документах цели сформулированы общо, они, можно сказать, глобальны. Например, сформировать у учеников естественно-научную картину мира (№ 7) — как вообще это достижимо за урок? Если учитель ставит либо слишком сложные и общие, либо слишком легкие цели (их достижение мало что дает ученикам), то это тоже своего рода способ избежать ответственности за результат.

R (relevant) — значимая. Зачем это ученикам? Как это связано с их интересами и целями? Учителю важно не терять ощущение смысла в каждой цели, которую он ставит.

* Хорошим примером может служить англоязычная статья на «Википедии». URL: https://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria.

Может быть еще **R (result-oriented)** — *ориентированная на результат*. Это еще один вариант расшифровки буквы R в аббревиатуре. Цели должны учитывать не то, сколько и какая работа будет проделана, а какие значимые для учеников результаты могут быть достигнуты.

T (time-bound) — *привязанная ко времени*. Это довольно понятные временные рамки. Но важно помнить, что любая цель должна быть привязана к конкретному сроку (урок, неделя, четверть, учебный год). Позиция — «Когда-нибудь они этому научатся» — тоже потенциально снимает ответственность с педагога.

Попробуйте еще раз обратить внимание на список возможных целей урока. Какая из них (всего одна) соответствует всем параметрам «умных целей»? Что не так с остальными? Как их можно переформулировать, чтобы они стали соответствовать SMART-рамке?

Типичные ошибки при планировании

Научиться ставить цели не такая простая задача, как может показаться. Даже опытные учителя порой допускают типичные ошибки. Постараюсь описать возможные трудности.

1. Что ученики будут делать, а не чему научатся

Цели подменяются занятостью. Например, учителя планируют, что дети будут делать на уроке (например, слушать объяснения, решать задачи и пр.), но часто упускают из виду, чему именно научатся.

Примеры ошибок.

- *Ученики будут читать и обсуждать отрывок из романа «Мастер и Маргарита».*
- *Ученики будут решать примеры на нахождение процентов от целого числа.*

2. Фокус на себе, а не на учениках

Учителя часто думают о том, что они будут делать, но забывают о том, как это связано с обучением детей. Ошибочные формулировки.

- *Познакомить учеников с розой ветров.*
- *Объяснить теорему о трех перпендикулярах.*
- *Ввести новые слова на тему Mu root.*

3. Использование абстрактных слов и категорий

Например, цели с глаголами «ценить», «понимать», «чувствовать», «практиковать», «познакомиться», «узнать», «повторить», как правило, плохо поддаются измерению. Лучше в этом смысле формулировать цель в измеримых категориях (что-то, что можно подсчитать, оценить, увидеть). Более удачные глаголы «употребить», «найти», «написать», «разработать», «сравнить».

Правильно было бы употреблять формулировки: не *«ученики поймут предпосылки великих географических открытий»*, а *«ученикам научиться отражать как минимум три предпосылки в созданном им плакате»*.

4. Цели путаются с темой

Учитель по наитию просто берет формулировку из календарно-тематического планирования и лишь формально переводит ее на язык целей. Например.

- *Ученики освоят тему «Временные пояса».*
- *На уроке дети узнают о гендерном неравенстве.*

5. Путаются цели и задачи

Цель порой формулируется как последовательность задач, что неправильно. Вот пример из книги «Формативное оценивание в обучении: SMART-цели и критерии успешности».

Пример неверной цели: *ученики смогут найти в тексте 5 глаголов, определить их время, связать с именами существительными и составить с ними 5 предложений.*

Ниже дан пример, как можно подразделить такую цель на цель и задачи.

Цель: ученикам составить 5 предложений в прошедшем времени с использованием изученных глаголов.

Задачи:

- найти в тексте 5 глаголов;
- определить их время;
- связать глаголы с именами существительными в предложениях.

6. Неправильно задается масштаб цели

Цель не должна быть слишком легкой или слишком сложной. Например, цель — *научиться решать задачи на сложение и вычитание дробей* — едва ли реализуется за один урок, так как эта тема содержит несколько объемных подтем (сложение дробей с разными или одинаковыми знаменателями, например). *Научиться писать различные виды публицистических текстов* тоже плохой вариант, потому что между заметкой, эссе и репортажем огромная разница. Это не значит, что такие масштабные цели не нужно достигать, просто они разбиваются на несколько уроков.

Но цель не должна быть и легкой. Учитель может осознанно или безотчетно стремиться к тому, чтобы все цели были достигнуты всеми учениками, и поэтому занижать требования. Достижение целей должно требовать усилий от учеников.

Несколько важных вопросов и ответов о целях

Неужели весь урок целиком должен быть так тщательно распланирован? А как же свобода учителя?

Тщательно спланированными должны быть именно цели, то есть ради чего проводится этот урок. В плане выбора средств достижения цели учитель может проявлять существенную свободу. Например, для достижения цели, возможно, придется

повторить пройденный материал или заменить упражнения на более простые или легкие.

Такая проработка целей требует дополнительных усилий. Зачем это вообще?

Во-первых, это вопрос ответственности за результат. Если учитель просто опирается на размытые формулировки календарного плана или продумывает действия, то скрыто это значит: «Я делаю, что делаю, а кто научится, тот молодец». Как уже часто повторялось, это снятие с себя ответственности за результат!

Во-вторых, это обучает учеников самих ставить цели и следить за их выполнением. Если ученик ясно понимает, что от него ждут, то можно рассчитывать на гораздо больший уровень мотивации и самоконтроль. Если учитель этого не умеет, то тогда и школьники едва ли научатся.

Цель должна быть одна-единственная на урок?

На уроке должна быть одна основная педагогическая цель. Однако это не исключает и постановку дополнительных. Например, учитель ставит цель, связанную с предметными навыками, но при этом можно ставить и цель, связанную с развитием навыков групповой работы (то есть метапредметную). При этом важно не перегрузить урок целями и помнить, что они должны быть измеримы и конкретны.

Когда учителю не нужно ставить цели?

Если учитель может создать такие условия в классе, что ученики сами будут ставить цели и определять критерии их достижения, то учитель может считать себя свободным от целеполагания. Это и есть основная цель учителя — за счет постоянной постановки «умных» целей на уроках научить школьников пользоваться этим навыком самостоятельно за пределами школы. После того как дети освоятся с выполнением поставленных учителем целей, можно переходить к совместному их созданию.

На уроке мы (не) достигли цели. Что дальше?

В конце каждого урока нужно оставлять время, чтобы понять, были ли достигнуты цели. Это очень важно. Если цели написаны на доске лишь для галочки и их можно не выполнять, это демотивирует учеников. Зачем что-то делать, если проще не делать? Заранее планируйте некоторое время, чтобы обсудить достижение цели. Необязательно на каждом уроке цели будут достигнуты (наоборот, это может быть и не самым хорошим знаком: может, учитель ставит перед детьми слишком легкие задачи?). Если не все удалось сделать так, как планировалось, хорошо было бы обсудить с детьми, что будет уместно сделать на следующем уроке или дома, чтобы достичь эту цель.

Вопрос. Обратите внимание еще раз на те цели, которые представлены в начале главы. Укажите, какой из критериев SMART нарушен, и переделайте эти цели в «умные»*.

Умение ставить цели и отслеживать прогресс их достижения — это во многом не просто технология, а определенное искусство. Скорее всего, учителю и ученикам понадобится немало времени, чтобы перейти в такой режим работы. Однако я не сомневаюсь, что эти усилия окупятся сполна.

Цели и критерии их достижения

В психологии и тайм-менеджменте есть одна популярная метафора: если цель слишком большая, чтобы достигнуть ее быстро и легко, представьте, что это слон, и разделите его на части — с маленькими задачками психологически проще справиться. Такая же рекомендация существует и относительно учебных целей.

** Если вы не специалист по конкретной предметной области, то сделать из предложенных в этом и следующем упражнении целей «полностью готовые к употреблению», скорее всего, не получится. Но в этом и последующих упражнениях важно не полное соответствие школьной программе, а сам способ мышления.*

Например, детям может быть неясно, как достичь цели, которую называет учитель или которую они видят на доске перед началом урока. Поэтому педагог строит траекторию достижения цели или выделяет понятные критерии успеха. Это своего рода ступени, которые нужно пройти, чтобы достичь цели. Если что-то не получается, ученик может проще понять, на каком этапе у него возникли проблемы. Кстати, требования к написанию критериев более «мягкие», чем в отношении целей (например, они могут включать плохо измеряемые категории типа «понимать» или «узнать»). Главное — они должны быть последовательными и логичными.

Приведем несколько примеров построения критериев достижения цели.

Цель (для урока русского языка): написать эссе, аргументирующее необходимость отдельного сбора мусора.

Критерии успеха:

- я прочитал(а) предложенные тексты про утилизацию мусора;
- я выделил(а) основные аргументы из этих материалов;
- я повторил(а) требования к написанию эссе;
- я убедился(-ась), что созданный мной текст соответствует требованиям*.

Например, цель (для урока английского языка): научиться делать заказ в ресторане, используя меню.

Критерий успеха может быть выражен фразой «Я сделал».

В чем основные плюсы выделения критериев достижения целей?

Цель на урок становится понятнее и проще. Ученики видят что-то вроде «дорожной карты», как успешно справиться с теми задачами, которые ставит учитель на уроке.

* Больше примеров постановки целей и критериев достижения вы можете найти в книге «Формативное оценивание в обучении: SMART-цели и критерии их успешности».

Дети более внимательно относятся к заданиям. Если при традиционном подходе ученики не всегда понимают, зачем нужно читать такой-то текст или делать какое-то упражнение, посмотреть определенный фильм, то выделение критериев наполняет эти шаги осмысленностью. Ученики более внимательны, потому что понимают, как выполнение одной задачи связано с большой целью урока.

Ученики смогут понять, на каком этапе у них возникают трудности. Со стороны учителя важно приучать детей оценивать, на каком этапе они сейчас и справились ли они с задачей этого этапа.

Школьники сами учатся ставить цели и выделять критерии успешности. Цели и критерии их достижения важны для формирования у учеников способности к саморегуляции обучения: постепенно учитель может усложнять задание, предлагая детям самим сформулировать как цели, так и критерии.

Это позволяет проще выстраивать обратную связь. Ученики могут обсуждать достижение целей друг с другом в парах или малых группах и оценивать работу друг друга по заданным параметрам. Это позволяет повысить включенность всех детей в ход урока.

Технология SMART-целей и выделения критериев их достижения по своей сути универсальна и может пригодиться не только для уроков, но и для планирования улучшений в школе.

Планируют все

Вся школа очень продвинулась бы вперед, если бы постановка и достижение целей стали общей практикой. Дуг Лемов предлагает практику «На самом видном месте», которая одинаково полезна и для учителей, и для учеников. Ее суть в том, что цель урока вывешивается в классе на самом видном месте перед

началом каждого занятия. Причем всегда на одном и том же месте. Еще до начала урока школьники должны осознать, что от них ждут в течение ближайших 40–45 минут. Другие учителя и члены администрации, которые заходят в кабинет, тоже могут увидеть опыт своих коллег.

Постоянная практика постановки целей, их открытость для всех, возможность обсуждения с другими — эти факторы могут существенно повысить качество уроков и образовательных результатов.

В зарубежной педагогической практике есть понятие «скрытый учебный план» (hidden curriculum), или что-то вроде побочных эффектов от обучения. Постановка целей среди учителей, на мой взгляд, также имеет эффект скрытого учебного плана. Учителям, как и всем людям, свойственно любопытство: так или иначе они будут смотреть, как их коллеги ставят цели и какие методы их достижения они используют. Это позволит удачным практикам «перетекать» из одного школьного кабинета в другой.

Цели и критерии их достижения могут служить основой бланков для наблюдения. В таком случае присутствующий на уроке учитель может следить за такими аспектами.

- Ведет ли урок к достижению поставленной цели?
- Какие средства использует учитель, чтобы достичь цели?

Оптимальны ли они?

• Как педагог контролирует выполнение цели? В какой форме ученики получают обратную связь относительно цели? Связаны ли их отметки непосредственно с достижением цели?

Чуть больше, чем один урок

Обычно педагоги планируют либо один урок (поурочное планирование), либо целый год сразу (календарно-тематическое планирование). Если планы рассчитаны на целый год, то цели

и задачи неизбежно размываются, а отдельный урок не позволяет достичь более объемных, сложных результатов. Получается, что зачастую не учитывается та активность педагога, которая охватывает планирование уроков на промежуточные временные этапы.

Решением проблемы могло бы стать планирование тематическими блоками. Один блок (в зависимости от интенсивности занятий по конкретному предмету) может быть рассчитан на несколько недель или на месяц. Такой подход распространен во многих авторских школах: например, в вальдорфской педагогике преподавание строится таким образом, что ребенок погружается в какую-то тему.

Процесс планирования блоками выглядит так:

- учитель ставит цели для всего этапа (например, в рамках темы «Поэзия Серебряного века»);
- затем планируется количество уроков и цели для каждого из них, которые ведут к пониманию общей темы (скажем, рассматриваются отдельные поэты в рамках эпохи);
- кроме непосредственных целей, связанных с заданной темой, учитель может продумать связки с другими предметами (например, попросить учителя истории объяснить общий контекст эпохи);
- также для блока можно продумать определенные непредметные цели, сделать акцент на определенные компетенции (например, в рамках этого блока учитель мог бы уделить чуть больше внимания групповой работе, задав своей целью формирование групп с разными уровнями способностей).

Сравните такой подход с поурочным планированием: есть огромная вероятность того, что на уроках подростки будут по отдельности читать Б. Пастернака и О. Мандельштама, не имея представления о том, как они связаны эпохой и как различается их поэзия. За деревьями можно не увидеть леса, если каждый урок (пусть даже хороший) будет жить своей отдельной жизнью.

Предполагаю, что идея ввести планирование блоками может вызвать существенное сопротивление: «И так за каждый шаг отчитываться, каждый шаг планировать. Отчетности — целый вал!» Однако при планировании блоками суть не в том, что вводится еще какой-то дополнительный тип отчетности. Основная идея такова, что учитель продумывает за один раз не один урок, а серию уроков. Это эффективно и с точки зрения продуктивности использования времени: учитель выделяет промежуток, когда он или она продумывают серию занятий. За один раз продумать серию уроков получается быстрее и проще, чем потом каждый вечер отвлекаться, снова вникать, пересматривать учебники и планы. Учитель по ходу занятий лишь корректирует планы в зависимости от того, что вызывает трудности или, наоборот, оказалось более легким или менее эффективным, чем предполагалось.

Такой тип распределения усилий обязателен, например, при организации проектной деятельности или при использовании методов групповой работы учениками. Есть навыки, которые эффективнее всего формировать на протяжении серии уроков: умение ставить цели, работать в команде или высчитывать проценты по кредитам.

Д. Лемов предлагает такой алгоритм работы с целями:

- сначала запланировать цели для блока уроков;
- затем продумать конкретную, измеримую цель для каждого занятия;
- сформулировать критерии достижения целей;
- определить, какие виды деятельности будут оптимальны на уроках для достижения запланированных показателей.

Упражнение. Спросите у самих детей

Цель: продиагностировать, насколько эффективно выполняются поставленные на уроке цели с позиции ученика.

После урока (собственного или того, за которым вы наблюдали) задайте нескольким детям с разными способностями такой вопрос: «Чему ты научился(-лась) за этот урок?»

Детям проще ответить что-то вроде: «Ну, мы делали упражнения... писали... читали...» Но такие ответы связаны с типом активности, а не с целями. Если в ответах фигурируют глаголы совершенного вида «смог(-ла)», «научился(-лась)», «понял(а), как», «сделал(а)», то это показатель, что цели были усвоены детьми.

Дополнительно можно спросить следующее.

- Что тебе пригодилось на этом уроке из того, что вы проходили на прошлом?
- Как ты понимал(а) на уроке, что у тебя получается и что не получается?

Иногда на бумаге цели могут выглядеть идеально, но лишь прогресс учеников может показать, насколько эффективен был урок.

Педагогический свод школы

Планирование блоками, постановка SMART-целей, выделение критериев успешности — все эти приемы связаны, скорее, с работой одного конкретного учителя. Но чтобы повернуть всю школу к идее педагогической эффективности, не хватает еще одного важного элемента — свода общих целей всей школы.

Учителя могут иметь различные подходы к обучению, владеть собственными педагогическими методиками. Но все же школа — это единая организация. А для устойчивого развития организации нужны ключевые цели школы. Я бы сказала, нужно что-то вроде образовательного стандарта — но не федерального, а школьного, учитывающего специфику, запросы конкретных учителей, административной команды, детей, родителей.

Например, в предыдущем разделе описывались более 30 задач. Описанные в задачах наблюдения вполне могли бы стать

основой для педагогических целей всей школы. Однако перечень этих объектов избыточен (особенно для начального этапа развития уроков).

Важная задача школьных лидеров (формальных и неформальных) — определить и зафиксировать цели. Иными словами, сформировать педагогическое ядро, определенный свод целей школы.

Как и для учеников, для учителей должны быть четкие формулировки целей и понятные критерии их достижения. Любой элемент наблюдения должен быть измерим, чтобы можно было оценить, насколько вы сдвинулись с начальной точки. Для каждой из характеристик рекомендуется описать ожидаемые результаты с помощью определенной шкалы.

У кого-то может возникнуть возражение, что педагогические результаты не всегда измеримы. Не всякое влияние учителя можно оценить в точных цифрах и процентах, при этом порой хороший учитель может существенно изменить жизнь ученика. Это, несомненно, так. Однако в случае со взаимным посещением уроков наиболее важный нюанс — смещение фокуса на педагогику, на тотальное улучшение себя как учителя, уроков, знаний учеников.

А еще важный совет: попробуйте придумать уникальное название для этого документа в своей школе. Хотя в этой книге текст называется «Педагогический свод школы», возможно, в вашей школе это будет какое-то другое, более неформальное название (юмор не повредит) или более специфическое. Название документа — это тоже часть организационной культуры.

Кстати, как вы считаете, кого в вашей школе можно привлечь к составлению и обсуждению такого документа? Это будет весь коллектив или наиболее активные педагоги? Стоит ли обсуждать свод целей сразу или постепенно внедрять отдельные, а затем обобщать? На ваш взгляд, в какой форме будет лучше познако-

мить всех членов коллектива с педагогическими целями школы? Документ в учительской? Брошюра для каждого? Что-то иное?

Упражнение. Личный рейтинг целей

Цель: сформировать собственные конкретные педагогические цели.

Вернитесь к разделу с описанием объектов для наблюдения. Среди всех предложенных аспектов для анализа выберите свой персональный список из десяти или пятнадцати объектов. Этим объектам соответствуют направления работы учителя, которые кажутся ключевыми и самыми важными для развития.

Попробуйте разместить эти объекты по возрастанию степени важности.

Подумайте, можно ли для наблюдений сгруппировать их в конкретные смысловые блоки. Например, время для размышлений и возможности для ответа в этой книге включены в группу «Создание равных возможностей для обучения». Будут ли ваши группы совпадать с предложенными? Сколько у вас получилось групп целей? Считаете ли вы, что полученные группы можно считать исчерпывающими, завершенными?

Упражнение. Топ-3

Цель: это упражнение позволит вам глубже проанализировать особенности школьного коллектива и в соответствии с ними поставить цели для всей организации.

В книге *Teacher Evaluation Resource Guide** представлен инструмент, который позволяет приблизиться к общему пониманию педагогических целей школы. Возможно, он станет чем-то вроде педагогического айсбрейкера в вашей школе. К общему собранию учителей для каждого распечатывается копия описанного

* Peterson, K.D. *Teacher evaluation: A comprehensive guide to new directions and practices*. Thousand Oaks, California: Corwin Press, 2000.

ниже инструмента. Сначала каждый педагог заполняет первую колонку. Затем в паре или малой группе на основе ответов всех участников записываются основные три момента, в которых учителя были едины. Во время обсуждения можно делать пометки, относительно каких пунктов было больше всего разногласий и почему. Затем составляется окончательная версия, основанная на мнении всех педагогов школы.

	Личные ответы	Пара / группа	Вся школа
Три самых значимых педагогических действия учителя для эффективного преподавания	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Три основные черты характера, которые влияют на эффективное преподавание	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Три основных результата эффективного преподавания	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Три основных навыка, типа знаний, которые нужны для эффективного преподавания	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
На основе ответов по всем пунктам сформулируйте общее понимание эффективного преподавания в вашей школе			

Педагогическая концепция школы

Устойчивым выражением the last but not least англичане обозначают ту идею, которая описывается в конце повествования, однако является отнюдь не последней по значимости. Порой даже ключевой.

Если говорить о школе, то такой идеей может быть тема ценностей школы. При описании работы пар или групп учителей много раз подчеркивался принцип, что у педагогов должны быть общие ценности. Казалось бы, было бы логично начать с описания именно методов поиска или создания ценностей школы, однако не все так просто... Ценности — это тонкие материи, которые очень сложно оформить словами и обсуждать без особого вступления. Школьные процессы не всегда линейны и логичны. Не всегда получается по классическим правилам менеджмента определить ценности организации, сформулировать цели, разработать план действий и пр. Часто так бывает, что в школе гораздо эффективнее начать с небольших шагов: организовать несколько пар учителей, которые наблюдают за практикой друг друга; предложить интересные идеи школьным лидерам; задать неожиданный вопрос на общем собрании...

Опыт работы с организациями показывает, что часто коллектив оказывается не готов сразу же приняться за обсуждение важного и легко и быстро его выкристаллизовать. Сложно представить себе учителей, которые собрались на традиционный педсовет в понедельник, а тут как снег на голову какие-то вопросы совершенно из другого мира: «А чего ради? А чем мы отличаемся?» Порой должно что-то произойти, прежде чем школа сможет конструктивно говорить о том, что считается пафосным, само собой разумеющимся.

В психологии есть серия упражнений, которые называются айсбрекерами (icebreaker — дословно «ломающий лед»). Это какие-то задания, которые ломают скованность, нацеливают участников группы на искренность. К сожалению, однозначных упражнений для школ нет. Тогда как растопить школьный лед?

Изменения внутри школы могут происходить по-разному. Часто можно наблюдать, как, например, руководитель выходит из привычной зоны комфорта, участвуя в каком-либо конкурсе,

конференции, программе обучения. А возвращается с полностью сорванными шаблонами и представлениями. И этот праведный гнев (как же мы могли так жить!) и энергия часто сдвигают весь коллектив с мертвой точки, заставляя переосмысливать важное. Это скорее подход сверху вниз.

Единственный ли это способ? Пожалуй, нет. Есть более медленный, когда коллективный лед (хотя в некоторых школах его может и не быть) растапливается постепенно, снизу вверх. Например, в процессе одиночных наблюдений у учителей практически всегда возникают более широкие вопросы. В коллективе собирается некоторая критичная масса «задумавшихся», есть смысл выносить вопросы о ценностях, особенностях школы на обсуждение.

Трудности перевода

В зарубежной литературе есть набор проработанных инструментов для определения миссии, видения ценностей организации, что, несомненно, плюс. Минус в том, что эти слова (миссия, видение, ценности) часто понимаются не так, как они задумывались изначально, возможно, поэтому и инструменты у нас не так популярны.

Понятие «**МИССИЯ**» возникло изначально в коммерческих компаниях США, преимущественно в 1980-е. Есть мнение, что оно появилось потому, что крупнейшие компании (например, General Motors, General Electric, Microsoft и др.) решили, что производители должны достигать не только коммерческих целей, но и иметь определенную социальную миссию. Иными словами, то, ради чего компания существует, что она может дать миру. Даже немного странно, что это понятие активно употребляется в школьном контексте. Ведь школа уже по своей задумке имеет важную социальную миссию — учить детей, разве нужно что-то еще?

В течение короткого срока миссия из абстрактной идеи стала проработанным инструментом стратегического менеджмента. Она находится как бы на вершине управленческой пирамиды и определяет, что, как и зачем будет делать организация, к чему стремиться. Топ-менеджеры быстро оценили эффективность этого инструмента: миссия позволяет мотивировать сотрудников, объединить их вокруг одного ядра и сделать организацию отличающейся от других.

Вскоре миссия перебралась и в некоммерческий сектор. Для школы ведь тоже важно отличаться и мотивировать. А типичное «учить детей» — это что-то слишком общее и эфемерное: каждый понимает процесс обучения по-разному, ведь каждая школа находится в конкретной ситуации (расположение, свои учителя, свои ученики, ресурсы).

Миссия определяет уникальность, особенность школы и вектор развития всего коллектива. Поэтому, например, миссия сельской школы может состоять в том, чтобы *обеспечить ученикам «городской» уровень образования и досуга*. Миссия окраинной школы в тяжелом районе может звучать так: *«Позволить каждому ребенку найти свой путь за счет ранней профориентации и постоянной поддержки»*. А лицей может сформулировать миссию, например, основанную на стремлении к высоким достижениям. Иными словами, миссия — это то, что отличает одну школу от других, описывает ее уникальный вклад.

Когда миссия осмысленна, она действительно работает. Например, директор, который определил в качестве миссии «городской уровень образования», начинает перенимать опыт городских школ; старается найти ресурсы, чтобы сделать в школе «содержательные» кружки; мотивирует учеников верить в свои силы и пытаться поступать в вузы, если это возможно. Учителя постепенно начинают подстраиваться под общую идею. Это

смещает акцент с чисто административной деятельности на педагогическую, человеческую.

Миссия может быть не только у отдельной организации. Она актуальна и, например, для всего муниципалитета, регионального образования или даже школы как института на конкретном этапе времени.

Понятие **«видение»** как бы дополняет миссию. Миссия — это, как правило, лаконичная фраза, которая постулирует главное. Но в одной миссии сложно выразить все многообразие особенностей школы, видение нужно, чтобы прояснить детали. Самое простое объяснение этого понятия — это идеальное представление, как должна выглядеть организация в будущем. Обычно организации рисуют видение на какой-то обозначенный срок (чаще 3–5 лет, реже 7–10), реже видение формирует обобщенный образ будущего, к чему в принципе надо стремиться всегда. В случае со школой я бы рекомендовала задавать конкретный горизонт планирования.

Третье понятие в этой пирамиде — это **ценности**. Если миссия и видение — это что-то, ориентированное скорее на будущее, то ценности — это то, что нужно делать сейчас и вообще всегда. Это скорее свод правил (часто негласный), как принято и не принято поступать в школе. Можно ли ругать учеников? Как нужно действовать ребенку, если он хочет выйти в туалет? Как принято общаться с родителями? Одни и те же учителя ведут с пятого по одиннадцатый или подготовку к ЕГЭ — отдельные?

Руководители часто любят говорить: «Ой, в нашей организации совсем нет ценностей». Это в корне неверно, ценности (коллективные представления) есть в любой более-менее состоявшейся группе людей. Другое дело, что ценности могут быть не осознаны, не проговорены, не поняты, не согласованы. Чья это ответственность? Скорее лидеров школы.

Можно представить ситуацию, когда зарубежные слова остаются непонятными и далекими от реального опыта. Научные подходы к описанию деятельности школы связаны с понятием **«педагогическая концепция школы»**.



Педагогическую концепцию можно также представить в виде пирамиды. На верхнем уровне будет вопрос «Ради чего? Зачем?». Имеется в виду, в чем уникальная особенность именно вашей школы: ради чего она существует? Зачем дети должны приходить именно к вам?

На втором уровне — направления и действия, которые необходимы для достижения глобальной цели.

Третий уровень связан с ценностями, с тем, что и как можно и нужно делать и чего стоит избегать. Например, если на вершине пирамиды что-то вроде «вырастить думающих ответственных людей», то это предполагает внедрение определенных принципов на втором уровне (например, системно-деятельностный подход, формирование универсальных учебных навыков и др.), а на третьем уровне — определенные практики и методики. Например, самостоятельное планирование учеником своей работы на уроке, постановка лично значимых целей, передача ответственности за ход урока от учителя ученикам и пр.

Ценности школы: от слов к делу

Я постараюсь описать технологии работы, которые кажутся наиболее подходящими для школьного контекста. Любой из описанных приемов может очень помочь школе, быть мощным инструментом. Но важно помнить, что речь идет о работе с людьми. Неаккуратное использование такого рода технологий может задеть, вызвать обратные эффекты. Поэтому постарайтесь тщательно продумать свою работу над ценностным ядром школы, проанализировать возможные риски.

Приведем возможные задания и методики, которые помогут в определении ценностных ориентаций школы.

Метод эпитафии

Цель: проанализировать глубинные установки управленческой команды и учителей, их видение идеальной школы.

В методическом пособии «Руководитель и ближний круг» К. М. Ушаков адаптирует проективную методику незаконченных предложений Сакса-Леви для определения видения школы.

Суть методики состоит в том, что каждый опрашиваемый получает анкету с набором незаконченных предложений, которые необходимо дописать. Это позволяет выявить как осознанные, так и неосознаваемые установки коллектива. С разрешения автора привожу полное описание инструмента.

Этапы проведения опроса

1. Опросник заполняют члены администрации, включая директора.

2. Лицо, не участвующее в опросе (школьный психолог, социальный педагог и т.п.), анализирует полученные ответы и составляет таблицу выявленных «видений» (смыслов, ассоциаций и т.п.) будущего членов администрации. На основе таблицы фиксируются

совпадающие смыслы (например, члены администрации больше всего хотят сохранить традиции, комфортный психологический климат и репутацию школы). Делается вывод о степени согласованности видения членами администрации.

3. Опросник заполняют члены педагогического коллектива.

4. Лицо, не участвующее в опросе, также анализирует полученные ответы и составляет таблицу выявленных «видений» (смыслов, ассоциаций и т.п.) будущего членов педколлектива. На основе таблицы фиксируются совпадающие смыслы и выявляются группы педагогов по отношению к видению будущего.

5. Анализируется степень совпадения выявленных смыслов членами администрации и педагогического коллектива, делается вывод о наличии/отсутствии согласованного видения будущего.

Опросник

Допишите представленные ниже незаконченные предложения.

1. Когда я уйду из этой школы, я хочу, чтобы обо мне вспоминали, что я _____

2. Школа, в которую я хочу отправить своих детей (внуков!), должна быть _____

3. Если бы у меня были ресурсы (власть, время, деньги), я бы сделал(а) _____

4. Моя школа отличается от ей подобных тем, что _____

5. Через пять лет эта школа будет _____

6. Каковы те три достижения, которые я должен(-на) сохранить любой ценой?

1. _____

2. _____

3. _____

Метод пяти вопросов

Цель: это упражнение может помочь вам определить, чем ваша школа уникальна, отличается от других.

Эта методика часто используется для стартапов (недавно созданных прогрессивных бизнесов, как правило, в сфере технологий). Чтобы определить свою уникальность, компаниям предлагается ответить на пять вопросов и понять, в каком из пяти направлений они в наибольшей степени отличаются от других, схожих с ними организаций.

Мы — это (кто?) _____
который (-ая) (делает что?) _____
для (для кого? кому?) _____
чтобы (зачем?) _____
за счет (как?) _____

Например, *мы — это (кто?) маленькая сельская школа, которая (что делает?) позволяет научиться планировать свой жизненный путь*

(кому?) каждому ученику вне зависимости от дохода и образования семьи,

(зачем?) чтобы найти достойную работу и иметь возможность обеспечивать себя и свою семью в постоянно меняющемся мире,

(как?) за счет использования лично ориентированного подхода на уроках и персонального внимания учителей к каждому ребенку во внеурочное время.

Если рассматривать этот пример, то можно увидеть, что первый пункт несколько не уникален (сельских школ десятки тысяч). Не уникален и ответ на третий вопрос: если в крупных школах часто есть смысл выделять разные группы учеников, то в сельской школе это странно и бессмысленно. Однако эта школа делает относительно уникальную ставку на то, что они помогают еще в школе задуматься о будущей работе, которая позволила бы

избежать бедности, планировать свою дальнейшую траекторию. И для этого учителя стараются чаще разговаривать с детьми, помогают им ставить цели, продумывают индивидуальные задания на уроках.

Чтобы эта методика было максимально эффективна, нужно, чтобы административная команда и весь педагогический коллектив ответили на каждый из вопросов. Причем на этапе анализа каждый человек может давать несколько ответов на поставленный вопрос. Потом обсуждаются все мнения: что цепляет? Что интересно развивать?

Представьте себе, что через два-три года случится такая ситуация: к вам в школу приедет известная телекомпания или представители крупной газеты, чтобы подготовить материал о вас как об уникальной школе*.

Ответьте на такие вопросы.

Что это будет: какой телеканал, какая газета или какой журнал?

О чем эта статья, как она называется? Почему выбрали именно вашу школу?

Выпишите самые яркие цитаты из этого интервью, рассказывающие про вашу школу, про ее руководство, учителей, достижения детей или любые другие особенности.

В дополнение можно попросить учителей продумать то же самое про себя лично. Если бы в этом репортаже небольшой кусочек был посвящен персонально вам, то о чем бы там говорилось?

Резюме

Чтобы урок был максимально полезен для ученика, учителю стоит начинать планировать с конца. Это значит: сначала продумать предметные и метапредметные цели для серии уроков,

* Адаптировано из книги Sibbet D. *Visual meetings: How graphics, sticky notes and idea mapping can transform group productivity*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

затем четко определить цель урока, продумать критерии ее достижения и те виды деятельности, которые подойдут лучше всего под эти задачи. Цели урока должны быть конкретными, измеряемыми, достижимыми, значимыми для учеников и привязанными ко времени.

Школе, вероятно, удастся добиться лучших результатов, если большинство учителей используют технологию постановки целей, если дети, приходя на любой урок в школе, видят, что им предстоит сделать сегодня.

Школа как организация тоже нуждается в конкретном списке общих для всех учителей педагогических целей. Для каждой цели должны быть определены способы измерения эффективности (например, листы для наблюдения, результаты письменных работ учеников и пр.).

Цели школы обычно вытекают из глубинных ценностей организации. Как правило, их нелегко понять и четко сформулировать. Однако такие инструменты менеджмента, как миссия, видение, позволяют сформировать общее ценностное ядро школы.

Приложение

Каталог объединяющих идей

Если вы пока не готовы к, безусловно, трудоемкой работе по осмыслению ценностей, можно начать с применения конкретных идей и технологий, которые помогут запустить изменения и вместе с тем и размышления о пути школы.

Как уже упоминалось, идея, ради которой собирается группа, может быть практически любой, если она нацелена на развитие учеников. Рассмотрим несколько подходов, которые соответствуют трем требованиям:

- работают на целостное развитие личности учеников;
- применяются в российских школах (это значит, что легче будет найти методические материалы и связаться с единомышленниками);
- учитывают требования новых Федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) (обмен опытом должен быть и прагматичен в том числе).

Далее приведем ряд педагогических идей, в рамках которых может объединяться и работать группа*.

Перевернутый класс (или flipped classroom). Если бы мне сейчас пришлось выбирать форму обучения, я без тени сомне-

** Как следует из названия, это лишь субъективное представление об эффективных и проработанных концепциях, сильное упрощение и сокращение всего того, что доступно в современной педагогике. Но, может, что-то из приведенных идей заинтересует читателя?*

ний выбрала бы занятия в Перевернутом классе. Суть методики состоит в том, что привычные домашняя и классная работа меняются местами. Дети смотрят короткие ролики или читают какие-либо материалы по новой теме дома, а в классе делают упражнения, обсуждают, выполняют проекты. Почему это так хорошо? Дети могут двигаться каждый в своем ритме и темпе: видеоролик можно поставить на паузу или посмотреть еще раз (объяснения учителя в классе на паузу поставить нельзя). Можно посмотреть только самое главное или разобраться подробнее. В начале урока учитель диагностирует, у кого возникли трудности с материалом. Часто ученику, который плохо понял новую тему, помогают его же одноклассники. Классная работа посвящена активным упражнениям: дети не скучают и больше мотивированы на то, чтобы сделать домашнюю работу.

Опишем одну ситуацию из школьной жизни, о которой мне рассказал один бывший директор: «Я заинтересовался идеей Перевернутого класса, но не знал, как убедить учителей попробовать. Тогда я сказал, что вам же проще будет: не нужно тратить много времени, не нужно самим тянуть на себе весь урок, дети сами все будут делать». Насчет времени для подготовки — это было скорее управленческое лукавство: учителю все же нужно приспособиться к «перевернутости», найти или создать материалы для подготовки и продумать интересные занятия в классе. Но ключевой принцип не меняется: на уроке главные активные деятели — дети*.

Исследование урока (Lesson study) описывалось как метод взаимодействия, но само по себе оно может быть и смыслом взаимодействия. Плюс этой методики в том, что она не задает единственно правильных приемов работы с детьми: учителя

* Из русскоязычных материалов я бы обратила внимание на этот блог — <http://www.marinakurovits.com/>. Интересные англоязычные статьи собраны на Edutopia — <http://www.edutopia.org/blogs/tag/flipped-classroom>.

открывают их сами, когда обсуждают свой опыт, знания, понимание учеников. Этот метод применим в любой школе. Например, у Перевернутого класса есть ограничения: если не у всех учеников есть доступ в интернет, то этим детям будет сложно усваивать программу. Исследование урока нацелено на то, что работает в вашей школе, с вашими учениками, поэтому у него практически нет ограничений.

Еще одно преимущество метода в том, что он очень быстро набирает популярность. В англоязычной литературе собрано много методических материалов, примеров уроков. Полагаю, что в течение нескольких лет существенные наработки будут возникать и в отечественной образовательной практике.

Формирующее оценивание (в оригинале formative assessment, assessment for learning, часто переводится как «формативное оценивание», «оценивание для обучения») — это лучший способ примирить ФГОС и ЕГЭ и оставить, наконец, разговоры, что они противоречат друг другу. Да, противоречат. Мне на этот счет вспоминается история противостояния IQ и EQ. Столетие назад возник широкий интерес к коэффициенту эмоционального интеллекта, появилось большое количество исследований, показывающих, как IQ связан с потенциальными успехами в работе и уровнем дохода. А в 1990-х появилась нашумевшая книга Даниэля Гоулмэна про то, что социальный интеллект (EQ), включающий мотивацию, самоконтроль, эмпатию, социальные навыки и пр., гораздо важнее для успешной карьеры, чем когнитивные способности (иными словами, чем балл по ЕГЭ). Книга Д. Гоулмэна впоследствии была признана околонучной, но идея, что настойчивость, умение общаться, мотивировать себя порой важнее, чем умственные способности, сохранилась. Сейчас так называемые мягкие навыки (буквальный перевод термина soft skills), навыки XXI века лежат в основе многих программ развития образования (в том числе и ФГОС).

Получается, что ЕГЭ оценивает когнитивные способности, и от этого никуда не уйти. Формирующее оценивание позволяет развивать и адекватно оценивать социальные навыки, эмоциональный самоконтроль. Учитель, который внедряет технологию формирующего оценивания, позволяет ученикам обмениваться идеями, получать обратную связь друг от друга, понимать и планировать свою траекторию обучения. Немаловажно, что уже есть проработанные методические материалы на русском языке.

Развитие критического мышления через чтение и письмо (РКМЧП) — исследование информационно-коммуникативной грамотности детей (ICILS) показало, что современные дети и являются цифровыми аборигенами, то есть выросшими с электронными устройствами, но лишь 2% из них могут критически относиться к валу информации, который на них сваливается.

Поэтому развитие критического мышления — один из немногих способов действительно помочь детям жить своей собственной жизнью в современном мире. Приемы РКМЧП применимы на уроках как гуманитарного, так и естественно-научного цикла.

Здоровьесберегающие образовательные технологии. К сожалению, это пример того, как хорошая идея, массово и порой насильно примененная в рамках большой системы, может потерять свой первоначальный посыл. Сейчас здоровьесберегающие технологии приравнивают к требованиям СанПиН, что далеко от истины. Это скорее целостный подход к обучению ребенка, основанный на свободе личности, внимании к физическому развитию, приоритет активных приемов обучения, вера в стремление ребенка к знаниям. В основе его лежит гуманистичное и целостное отношение к человеку.

Этот подход уже имеет существенное методическое сопровождение (особенно в начальной школе). Многие школы получали поддержку как инновационные площадки по этой теме, поэтому в сети доступно много материалов. На мой взгляд, для учите-

лей начальной школы это может стать важным объединяющим фактором.

Субъектно-ориентированный подход к обучению (личностно ориентированное обучение) — это подход, который вызревал в отечественной педагогике и психологии. Это квинтэссенция идей Л. С. Выготского, В. В. Давыдова, Д. Б. Эльконина, Ш. Амонашвили и др. У этого направления, на мой взгляд, два огромных плюса.

- Психологами и педагогами накоплена огромная теоретическая и практическая база материалов, заданий в этом направлении. Есть карты наблюдения и анализа урока, четко сформулированы цели, что позволяет легко операционализировать эту технологию и начать сразу же применять в школе.

- Личностно ориентированное направление как раз отражает дух времени, когда учитель становится тем человеком, который помогает каждому развивать свои задатки. Лев Выготский стал чрезвычайно популярным и в зарубежной педагогике: он второй неанглоязычный ученый-психолог в мире после З. Фрейда по количеству цитирований его работ.

Проектная деятельность. Мне очень понравилась одна реальная история про проектную деятельность, которую я услышала несколько месяцев назад.

Разговор двух заместителей директора в лицее:

— Надежда Ивановна, мы когда у вас в прошлый раз в гостях были, видели коллекцию колокольчиков. Маша (девочка в третьем классе) сейчас делает исследовательский проект. Магнитики и игрушки уже все исследуют, а вот колокольчики — это интересно. Вы не против, если Маша будет исследовать вашу коллекцию?

— Конечно, не против. Приходите!

— Но в таком случае вам нужно быть готовой к сложным вопросам: когда вы начали собирать колокольчики? Почему? Помните ли первый? Отличается ли ваше отношение к разным колокольчикам?

— *И такое спросят?*

— *И такое спросят... И вообще еще много чего!*

Я искренне наслаждалась, когда представляла себе этот пылкий 8-летний ум. Проектная деятельность — это модно. Но проблема в том, что часто проектами называют все что угодно, термин стал слишком уж расхожим.

Тем не менее это один из самых эффективных способов сформировать межпредметные связи. Когда учителя совместно обсуждают проектную деятельность как технологию, продумывают критерии оценки эффективности проектов, то так или иначе возникают идеи междисциплинарных проектов, которыми можно увлечь учеников. Проекты позволяют детям сформировать гораздо большее разнообразие умений и навыков при подготовке проекта во внеурочное время, чем в течение занятия.

Развитие универсальных учебных действий предполагает практически прямой перенос из требований ФГОС. Мне понравилась фраза, которую я впервые увидела в программе планирования УУД одного лица. Они выделяли цели для каждой ступени школы:

- начальная школа — научить детей учиться;
- средняя школа — научить детей учиться в общении;
- старшая школа — научить детей учиться самостоятельно.

Такая постановка целей одновременно изящна и понятна, она позволяет подобрать и внедрить конкретные приемы обучения и при этом затрагивает работу всей школы.

Смысловое чтение. Хотя это отдельная методическая тема, она во многом пересекается с технологией развития критического мышления через чтение и письмо. Приемы смыслового чтения учат школьников работать с информацией: находить главное, обобщать, переформулировать, исследовать текст. При этом приемы смыслового чтения проработаны для детей разных возрастов: как для младшей школы, когда дети только учатся чи-

тать, так и для старшекласников, которым нужно уметь работать с объемными текстами по разным предметам.

Вопрос. Из представленного списка или среди тех педагогических технологий выберите не менее трех, которые вас вдохновляют больше всего. Продумайте три или более рациональных и эмоциональных аргумента, почему это должно быть реализовано в вашей школе.

Составьте предполагаемый список чтения (книги, статьи в интернете), которые помогли бы людям, реализующим эти идеи, войти в курс дела.

Как одолеть ИБД, или Четыре основных способа сбора данных

Есть одна аббревиатура, которая мало известна в школьных кругах. Хотя, может, вы исключение и знакомы с этим термином? Называется эта аббревиатура ИБД, не слышали случайно?

Приведем несколько подсказок.

- Феномен существует во всех государственных и почти всех коммерческих структурах.
- В школах особенно активизируется при внедрении новых указаний сверху.
- Если скучающий ученик на уроке при приближении учителя начинает усердно что-то писать в тетрадь — это одно из классических проявлений ИБД.

Если вы еще не догадались, то ИБД — это имитация бурной деятельности. Почти все школы в той или иной степени этим заражены: что ж, система способствует. Скажем, директор отчитывается о внедрении, составляет отчеты, отвечает на запросы; учитель пишет огромные планы, характеристики, жалуется на электронный журнал... Школа бурлит, жаль, что результата обычно нет.

К сожалению, даже самые прекрасные и конструктивные идеи развития школы могут скатиться до банальной ИБД. Поэтому, чтобы не было возможности имитировать процесс, нужно привязываться к результатам. Собирать реальные данные о том, что происходит с учениками, как меняется эффективность их учебы. Листы для наблюдения, которым был посвящен раздел книги, — это один из них.

Всего есть четыре основных источника данных.

1. Внешнее наблюдение

Как уже говорилось, классический вариант, когда на урок приходит другой специалист и заполняет конкретные листы для наблюдений или план наблюдения. При этом в фокусе внимания могут быть действия учителя, реакции учеников, расположение их в классе и многое другое. Наблюдение может происходить как очно, так и заочно. То есть урок можно записать на видео, чтобы коллеги или исследователи ознакомились с ним позже.

Плюс этой методики в том, что если план наблюдения составлен верно, это один из самых надежных источников данных. Минус состоит в трудоемкости процесса, он требует времени и усилий.

2. Интервьюирование учеников

Многие нюансы сложно разглядеть или понять, если просто притаился в углу класса. О многих особенностях урока у ученика можно спросить напрямую. Например, это практический обязательный элемент lesson study, когда после урока учителя задают вопросы сильному, среднему и слабому ребенку относительно тех целей, которые учитель ставил на уроке.

Интервью учеников может быть четко структурированным (то есть вопросы продуманы заранее) или спонтанным (ответы школьника определяют новые вопросы). При этом желательно записать интервью на аудио (разумеется, только для внутреннего пользования) или сделать максимально подробные записи от руки.

Плюс в том, что этот способ позволяет оценивать неизмеримые в цифрах, качественные, субъективные изменения, например, отношение детей к уроку. Минус в том, что дети отличаются избирательностью: когда они понимают, что к чему, многие из них начинают говорить все, кроме правды. «Вообще-то было скучно, но не хочется обижать, наверное, надо сказать, что я...»

3. Анкетирование

С помощью этого метода можно понять мнение не пары-тройки человек, а всего класса. Порой анкеты используются, чтобы узнать мнение не только учеников, но и родителей. Как правило, анкетирование анонимное, поэтому шанс получить более достоверные данные повыше. В журнале «Директор школы» как-то публиковались интересные варианты анкет*.

Вопросы анкеты могут быть открытыми (нужно самому записать ответ) или закрытыми (выбрать из предложенных вариантов). Часто используется так называемая шкала Ликерта, когда нужно оценить что-то по шкале от 1 до 5 (или любые другие числа).

Плюс метода в том, что он позволяет охватить большое количество людей. Минус — данные не всегда легко обработать. А еще сложность качественного составления опросников обычно преуменьшается, поэтому часто у детей спрашивают какие-то странные вещи. Стоит сказать, что к большинству из того, что можно скачать в интернете, стоит относиться с легкой долей критицизма.

4. Анализ стандартных тестов

Некоторые данные не нужно собирать специально. Есть службы, которые сделают это за вас. Сюда относятся государственные экзамены (ОГЭ, ЕГЭ), стандартизированные тесты для мониторинга. И если к ЕГЭ стоит относиться очень аккуратно (никогда не знаешь, в чем вклад учителя, а в чем — репетитора), то часто региональные мониторинги бывают более полезны.

* URL: <http://direktor.ru/article.htm?id=122>.

Такие данные позволяют оценить динамику образовательных результатов. Это то, что ставится в большинстве школ во главу угла. Еще один плюс: учителю не нужно дополнительно организовывать сбор информации. Минус в ограниченности стандартизированных тестов: слишком высокие ставки, информация только по части учеников, не всегда корректные задания...

В целом есть и другие формы: например, если в школе существует практика составления портфолио учениками, то можно оценивать их (назовем это контент-анализом). Можно оценивать статистику (например, снизилось ли число правонарушений среди слабых учеников, к которым учителя применяют передовые методики). Тем не менее эти инструменты не так распространены, как описанные выше.

И еще раз про ИБД: основной рецепт против этой имитации — заранее определять цели любых педагогических шагов, примерные сроки и способы измерения. Примечательно, что наши исследования в России показывают, что успешные школы в большей степени ориентированы на внутренние цели и критерии качества. ИБД-приемы они используют только для навязанных извне поручений. А как в вашей школе?

Рекомендуемая литература

В этот список мы включили зарубежные и отечественные книги, статьи, сайты, которые использовались для подготовки этого текста. Они расположены не по алфавиту, а по степени субъективной значимости для нас и доступности для читателя. Все источники сопровождаются совсем краткой аннотацией, объясняющей пользу того или иного источника. Когда вы будете читать эту литературу, то поймете, что моя книга — это всего-то компиляция из разных книг. Но я буду даже рада этому: чем больше вы почерпнете из описанных ниже источников, тем выше шансы на успех школы.

Лемов Д. Мастерство учителя: Проверенные методики выдающихся преподавателей. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. Это мировой бестселлер для учителей, который не так давно перевели на русский язык. Книга содержит 49 техник, как сделать урок эффективнее (в более новой версии, еще пока не переведенной на русский язык, их уже 69). Многие рекомендации, приведенные в разделе объектов для наблюдения, взяты именно оттуда. Я искренне считаю, что эта книга должна быть в каждой учительской. Возможно, несколько методик покажутся вам неприменимыми, но большинство универсальны.

Еще в учительскую библиотеку я бы рекомендовала из этой же серии:

Дирксен Дж. Искусство обучать: Как сделать любое обучение нескучным и эффективным. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Лемов Д., Ецци К. От знаний к навыкам. Универсальные правила эффективной тренировки любых умений. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Все три можно заказать через, например, www.ozon.ru с доставкой по России, они же есть и в электронном формате.

Гин А. Приемы педагогической техники. Свобода выбора. Открытость. Деятельность. Обратная связь. Идеальность. М.: ВИТА-ПРЕСС, 2014. На эту книгу я наткнулась довольно случайно и была безмерно удивлена, как в таком маленьком пособии уместилось обширное количество полезной для педагога информации. В ней так же, как и в книге Дуга Лемова, описываются простые педагогические приемы, которые могут быть полезны как для внедрения в практику, так и для построения ситуаций для наблюдения. Книга доступна в электронной версии на www.litres.ru.

Пинская М. А. Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов. М.: Институт образования НИУ ВШЭ, 2011. Это пошаговое пособие по созданию профессиональных сообществ учителей. Такая модель внедрялась в школах, находящихся в неблагополучных социальных контекстах, в трех регионах России. В тех школах, в которых велись наблюдения, результаты учеников действительно выросли в течение двухлетнего периода. Если моя книга описывает отдельные методы и фишки, то пособие Марины Александровны описывает пошаговую систему внедрения профессиональных обучающихся сообществ. Это пособие дополняет другая книга:

Груничева И. Профессиональные сообщества обучения как модель параллельного повышения качества школьного образования и профессионального развития учителей. М.: Институт образования НИУ ВШЭ, 2011. В сборнике приведены переводы ключевых статей и материалов по проблематике учительских команд.

Обе книги имеются в свободном доступе, их можно бесплатно скачать с сайта school-support.ru или на портале www.direktoria.org.

Ушаков К. М. Управление школой: кризис в период реформ. М.: Издательская фирма «Сентябрь», 2011. Это небольшое пособие, которое вышло несколько лет назад в «Библиотеке журнала „Директор школы“», на мой взгляд, является обязательным к прочтению для тех директоров, которые стремятся мыслить стратегически. Оно дает ответы на многие важные управленческие вопросы и, несомненно, расширяет директорский кругозор. В дополнение к этой книге также могу порекомендовать еще одну книгу К. М. Ушакова «Руководитель и ближний круг». Обе книги доступны в «Директории».

Котова Н. В., Ильясова Д. С., Журба Л. В., Пазылова Г. Ш., Рахымжанова Б. К. Формативное оценивание в обучении: SMART-цели и критерии успешности. Астана: АОО «Назарбаев Интеллектуальные школы», Центр педагогического мастерства, 2015. Это одно из пособий, подготовленных Центром педагогического мастерства в Казахстане. Большинство книг этой серии отличается доступным, живым языком и практической ориентацией. Они написаны преимущественно педагогами-практиками, что делает их непосредственно применимыми в школе. Еще хотелось бы порекомендовать следующие книги этой серии:

Опря О. В. Сборник по развитию критического мышления: из опыта работы учителей Назарбаев интеллектуальных школ. Астана: АОО «Назарбаев Интеллектуальные школы», Центр педагогического мастерства, 2015.

Айдосова А. К., Айтпукешев А. Т., Идришева З. Е., Кусанов Г. М., Сагинов К. М., Ултанбаева С. Е. Руководство для учителей по реализации коучинга и менторинга. Астана: АОО «Назарбаев Интеллектуальные школы», Центр педагогического мастерства, 2014.

Все они доступны для бесплатного скачивания на сайте www.cpm.kz.

Шакиров Р. Х., Буркитова А. А., Дудкина О. И. Оценивание учебных достижений учащихся. Методическое руководство. Бишкек: Билим, 2012. Хотя тема оценивания школьников абсолютно не нова, в этой книге собран передовой опыт по нетрадиционным способам оценки: формативное оценивание, групповое оценивание, самоанализ урока и пр. Книга доступна бесплатно по ссылке http://www.rtc-edu.ru/sites/default/files/files/trainings/seminars/seminar5/Kyrgyzstan_guidelines.pdf.

Семенова Е. М.. Тренинг эмоциональной устойчивости. Советы психолога учителю. М.: Издательство Института психотерапии, 2002. В этой книге неплохо описаны важные эмоциональные аспекты работы учителя: эмпатия, активное слушание, принятие и выражение экспрессии. Там приведены педагогические ситуации (и классические, и нестандартные) и упражнения по теме эмоциональной устойчивости.

Информационно-аналитическая система «Директория» (www.direktoria.org) — это платная система для директоров и других руководителей в области образования. Она познакомит директора с важнейшими управленческими темами, такими как командообразование в школе, мотивация персонала, лидерство, организационная культура, сопротивление изменениям. Кроме того, в ней представлены актуальные нормативно-правовые документы и комментарии юриста к ним. Кроме материалов для чтения система предлагает и исследования, которые доступны всем подписчикам: например, социальный капитал образовательной организации, тип школьной команды и пр.

Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Паблшер, 2014. Пожалуй, это самая странная рекомендация среди всех предложенных книг. И хотя я обычно довольно скептически

отношусь к литературе по саморазвитию, эта книга для очень многих стала поводом для большей осознанности в жизни. Эти семь навыков эффективности применимы и к учительству.

Lesson Study Project (на английском языке) — это не отдельная книга, а веб-сайт, на котором собрано огромное количество материалов по развитию исследования урока в школе: пошаговая инструкция, примеры планов, обучающие видео. Ресурс доступен по ссылке — <http://www.uwlx.edu/sotl/lsp/overview.htm>.

Курсы на платформе Coursera — если вы владеете английским языком, то эта образовательная платформа может стать бесценным источником для педагогического и управленческого саморазвития. Среди всех имеющихся на данный момент я бы выделила:

Coaching Teachers: Promoting Changes that Stick (<https://www.coursera.org/learn/coaching-teachers/>).

Foundations of Teaching for Learning (<https://www.coursera.org/learn/teaching>).

Материалы проекта TESA — это не менее полезные материалы для тех, кто владеет английским языком. В пособиях и презентациях TESА собраны рекомендации, как улучшить 15 аспектов учительской практики, чтобы сделать образование в классе доступным для всех. Один из источников доступен по ссылке http://bpsassets.weebly.com/uploads/9/9/3/2/9932784/1-20-12_tesa_manual_unit_1.pdf.

Дополнительная литература

Барбер М., Муршед М. Как добиться стабильного высокого качества обучения в школах. Уроки анализа лучших систем школьного образования мира / пер. с англ. // Вопросы образования. 2008. № 3 С. 7–60.

Дадли П. Lesson Study: руководство. Кембридж: Pete Dudley, 2011.

Кристакис Н., Фаулер Д. Связанные одной сетью: как на нас влияют люди, которых мы никогда не видели. М.: Юнайтед Пресс, 2011.

Максимова Е. А. Командная работа — ресурс развития школы. М.: Издательская фирма «Сентябрь», 2012.

Пинская М. А. Формирующее оценивание: оценивание в классе: учебное пособие. М.: Логос, 2010.

Пригожин А. И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело, 2010.

Уваров А. Ю. Групповая работа: кооперация в обучении. М.: Изд-во «Мирос», 2001.

City, E. A., Elmore, R. F., Fiarman, S. E., & Teitel, L. Instructional rounds in education: A network approach to improving teaching and learning. Harvard Education Press, 2009.

Efron, S. E., & Ravid, R. Action research in education: A practical guide. Guilford Press, 2013.

Jones, F. H., Jones, P., & Jones, J. L. T. Fred Jones tools for teaching: Discipline, instruction, motivation. fredjones.com, 2007.

Lemov, D. Teach like a champion 2.0: 62 techniques that put students on the path to college. John Wiley & Sons, 2014.

Wong H., Wong R. The First Days of School: How to Be an Effective Teacher. Harry K. Wong Publications, 2009.

Благодарности

Хотя в авторах этой книги указан один человек, это не совсем верно. Она не появилась бы без участия и поддержки многих людей.

В первую очередь я бы хотела поблагодарить Константина Михайловича Ушакова, которому я обязана многими идеями из этой книги. Хотя мне очень хочется избежать лишнего пафоса, не могу не сказать: на жизненном пути не так часто встречаются люди такого масштаба.

Моя теплая и искренняя благодарность научному редактору Марине Александровне Ушаковой за ее удивительную способность легко и непринужденно справляться с молодыми авторами, у которых на все находится свое мнение, которые не всегда уважительно относятся к дедлайну и употребляют много английских слов не по делу. Отдельная благодарность Марине Геннадьевне Драмбян за помощь в редакции книги и критический взгляд на тексты.

Я бы хотела сказать огромное и нежное спасибо Елене Анатольевне Кучеренко, которая читала всю книгу по кусочкам, как только они появлялись, «вылавливала блох» из текста, рассказывала мне про школу и кормила вкусными булками все это время.

Важную роль в подготовке материалов, несомненно, сыграл Институт образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Я горячо рекомендую магистерские программы Института образования тем директорам, заместителям руководителей, методистам и учителям, которые хотели бы пройти курс обучения, после которого профессиональная жизнь больше никогда не будет прежней.

Мне бы хотелось искренне поблагодарить сотрудников Центра развития лидерства в образовании — Анатолия Георгиевича Каспржака, Надежду Викторовну Бысик, Наталью Витальевну Исаеву,

Сергея Павловича Калашникова и Анну Александровну Кобцеву за очень важные и содержательные разговоры об образовании и за поддержку в проведении совместных исследований. Огромное спасибо Марине Александровне Пинской и другим сотрудникам Центра социально-экономического развития школы под руководством Сергея Геннадьевича Косарецкого. Их проекты по переводу школ в эффективный режим работы, поддержке слабых школ кажутся мне первостепенно важными для развития отечественного образования. Отдельная благодарность ярославскому Институту развития образования за внедрение в жизнь проекта по развитию профессиональных обучающихся сообществ и готовность делиться опытом и, в частности, заведующей кафедрой менеджмента Валентине Геннадьевне Константиновой и директорам школ Ярославской области, принимающим участие в проекте.

Спасибо команде издательской фирмы «Сентябрь», которая работает над проектом «Директория» — Павлу Александровичу Антошкину, Антону Ивановичу Кухареву, Анатолию Петровичу Витковскому и другим. Меня не покидает социальный оптимизм, когда я вижу, как искренне эти люди болеют проблемами образования и стараются сделать все возможное, чтобы руководителям школ был проще.

Наконец, я бы хотела сказать человеческое и профессиональное спасибо тем учителям, которые повлияли на мою жизнь и продолжают влиять по-прежнему: Ольге Викторовне Галковской, Татьяне Константиновне Терещенко, Людмиле Николаевне Ставской, Татьяне Борисовне Тимошенко, Надежде Ивановне Савич, Галине Сергеевне Титковой, Анне Васильевне Сытько, Светлане Васильевне Шакун, Екатерине Валерьяновне Зарецкой, Галине Алексеевне Скакун, Юрию Львовичу Шкляру, Ирине Владимировне Низовой, Валентине Сергеевне Устиновой и др. И, конечно же, самым главным учителям в моей жизни —

Нине Владимировне Куксо и Николаю Сергеевичу Куксо (хотя по профессии папа совсем не учитель). Иногда, чтобы узнать школу достаточно глубоко, нужно с ней вырасти: сначала с карандашиками на задней парте на уроке среди таких больших старшеклассников, потом с учителями на всех семейных праздниках, наконец, за откровенными разговорами в директорском кабинете о бесчинствах всех возможных контролирующих и проверяющих... Спасибо!

Если у вас после прочтения книги возникли вопросы или пожелания, если вы хотите предложить идеи или поделиться своим опытом улучшения школы, вы можете связаться с автором по электронной почте: kkukso@yandex.ru.