

ЕКАТЕРИНА КУКСО

---

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

---



Екатерина Куксо

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

«Издательские решения»

**Куксо Е. Н.**

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

ISBN 978-5-44-831297-7

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

ISBN 978-5-44-831297-7

© Куксо Е. Н.  
© Издательские решения

## Содержание

Введение. Вирус постоянных улучшений	6
Повысить качество преподавания: а не утопия ли это?	8
Как устроена эта книга?	9
Семь способов улучшения качества преподавания	13
Способ 1. Кураторская методика	14
Способ 2. Педагогические туры	19
Способ 3. Быстрые свидания для учителей	23
Способ 4. Японская модель, или Ни урока без улучшений	25
Способ 5. Исследование в действии	32
Способ 6. Коучинг учителей	38
Конец ознакомительного фрагмента.	40

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

## **Екатерина Николаевна Куксо**

© Екатерина Николаевна Куксо, 2016

*Редактор* Марина Александровна Ушакова

ISBN 978-5-4483-1297-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Введение. Вирус постоянных улучшений

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

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

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

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

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

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

Получается, что каждый учитель в школе отвечает не только за свои действия и умения, но и косвенно за весь коллектив. Каждый из нас, порой сам того не подозревая, влияет на других самым фактом своего существования. Сюда же относится и ответственность

---

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

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.

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

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

## Как устроена эта книга?

Книга состоит из четырех разделов.

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

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

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

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

Этому есть несколько причин:

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

часто присутствующий старается указать на огромное множество существенных и несущественных деталей, поэтому учитель не совсем понимает, что действительно нужно 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<sup>4</sup>.

---

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

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

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

**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 к и этому тексту. Перед каждым упражнением описывается его назначение, чтобы читатели могли понять, нужно ли его выполнять и для чего.

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

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

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

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

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

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

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

---

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

Поразмыслите еще над следующими вопросами.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

№	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», «принято делать ...»	Использование активных конструкций, акцент на местоимения «я» или «мы»: «мы начали», «я решил(а)», «я сделаю»...
Акцент на негативном, на проблемах, невозможности их решения, ностальгия по прошлому	Акцент на действиях и идеях, которые внедряются или планируются, обсуждение путей решения проблем
Разговор о проблемах, которые невозможно или почти невозможно решить (например, законодательство, действия внешних сил)	Обсуждение того, что лежит в сфере потенциального контроля (улучшение результатов конкретных учеников, совершенствование школьных процессов).

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

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

## Семь способов улучшения качества преподавания

**Этот раздел поможет читателю:**

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

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

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

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

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

---

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

## Способ 1. Кураторская методика

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

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

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

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

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

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

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

**Шаг 2. Подбор куратора для пары.** На роль «третьего умного» лучше всего подойдут пользующиеся авторитетом учителя, члены администрации, школьный психолог, тьютор. Более подробно правила выбора куратора и основные требования к нему описаны далее.

**Шаг 3. Формулировка задания для учителей.** Присутствующему на уроке учителю ставится задача отслеживать определенный аспект урока. Например, один учитель приходит на урок к другому с конкретным листом для наблюдений и фиксирует происходящее по заданному шаблону. Затем их роли меняются: второй учитель ведет урок, а первый – делает пометки в таком же протоколе.

---

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

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

Удачные вопросы куратора в такой ситуации:

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

*С какими трудностями столкнулись бы?*

**Шаг 5. Постановка куратором новой задачи.** Будет точнее сказать, что куратор решает, нужно ли учителям поработать над той же задачей (например, если есть ощущение, что простого обсуждения недоработок будет мало) или перейти к новому пункту (когда учителя все поняли и научились внедрять).

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

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

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

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

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

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

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

---

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



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

#### *Задание наблюдающему*

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

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

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

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

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

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

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

Молодые педагоги	Изолированные профессионально учителя	Слабые середняки	Крепкие середняки	Профессиональные Звезды	

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

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

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

*Между кем существуют личные связи?*

*У кого могут быть схожие педагогические трудности?*

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

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

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

Если вы планируете внедрять кураторскую 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<sup>11</sup>, на основе которой они вели наблюдения. Оказывается, что большинство вопросов нацелены на воспроизведение информации (иными словами, были репродуктивными).

Опытный учитель на этапе предсказания говорит, что если бы он был учеником на этом уроке, то это дало бы ему существенные навыки глубинного понимания текста. Но другие учителя с ним не соглашались. Они считают, что на основе наблюдений можно сказать, что дети учились находить конкретные, не обязательно связанные факты в учебнике. Это возражение заставило учителей задуматься, что они подразумевают под глубинным пониманием текста и какие типы работы могли бы это развивать. Учителя в сообществе пришли к выводу, что глубинное понимание достигается за счет интерпретации, анализа текста, поиска главного. При этом трудно сказать, научатся ли дети понимать текст только при помощи вопросов на воспроизведение информации<sup>12</sup>.

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***

---

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

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

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 недоульств в коллективе, важно соблюдать ключевые правила:

учителя не должны обсуждать то, что они видели на уроке, с теми, кто не участвует в группе;

нельзя выносить за пределы группы то, что говорилось на общем обсуждении;

не надо давать учителю, который вел урок, обратную связь, если он прямо об этом не попросит;

при составлении и распространении рекомендации не называть имена учителей, на чьих уроках были обнаружены оплошности;

во время группового обсуждения важно концентрироваться 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<sup>13</sup>. Она позволяет понаблюдать за работой коллег, обсудить практику работы с другими учителями и задуматься о своем преподавании. Такое мероприятие не требует системных изменений в расписании. Один-два дня в четверть, пожалуй, может выделить любой школьный учитель.

### **Упражнение. «Четыре четверти – четыре улучшения»**

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

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

Выпишите их.

1...

2...

3...

4...

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

### **Упражнение. Как бы вы интерпретировали такие данные?**

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

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

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

---

<sup>13</sup> \* URL: [битая ссылка] <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/feb11/vol68/num05/Making-the-Most-of-Instructional-Rounds.aspx>

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 – «джунъе кенкью» (#####, jūgyōu kenkyū). Это оригинальное название методики исследования урока, где «джунъе» 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 удерживать 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**<sup>14</sup>

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 поставленные цели

### 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.

<sup>14</sup> \* Бланки протоколов урока доступны в книге Пита Дадли «Lesson Study: руководство». Ее перевод был подготовлен «Центром педагогического мастерства» и доступен для свободного скачивания – [битая ссылка] <http://lessonstudy.co.uk/wp-content/uploads/2013/07/Lesson-Study-Handbook-Russian.pdf> Обширные материалы с примерами уроков и инструментами для анализа на английском языке представлены на этом сайте – [битая ссылка] <http://www.uwlax.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 1—2 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 – приступать 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.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> \* Описание проекта доступно на сайте ИРО Ярославской области – [битая ссылка] <http://www.iro.yar.ru/index.php?id=633>

В Казахстане в Центре педагогического мастерства эта методика используется для профессиональной подготовки педагогов по всей стране. Собрана целая коллекция успешных кейсов ее внедрения<sup>16</sup>.

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 могут возникнуть?***

#### **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 математики для старшеклассников требует довольно широких знаний, учителям других предметов может быть сложно понимать присущие 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?<sup>17</sup>

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.

---

<sup>16</sup> \* Сайт проекта – [битая ссылка] <http://www.cpm.kz/>

<sup>17</sup> \* Подробнее про цели будет рассказано далее.

8. Выполнить упражнение X на стр. У.
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:

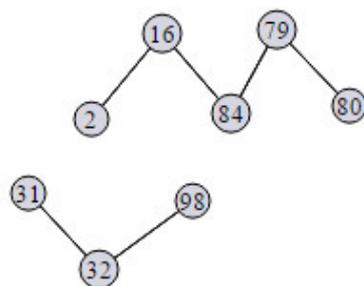
№ п/п	Можно ли проследить выполнение этой цели?	Если нет, то как переформулировать?	Как проследить выполнение, измерить?	Тип цели	Это цель на один урок или на серию занятий ?
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

### 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 триады 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, если 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 измеримые результаты (3).

Поясним перечисленные пункты.

1) Персональный интерес не зря стоит на первом месте. Один знакомый ученый часто повторял: «Нет пытки более изощренной, чем писать диссертацию по теме, которая тебе не интересна». Хотя учительская исследовательская работа обычно проще, чем диссертация, уныние не пойдет на пользу. Вопрос проистекает из личного профессионального интереса или из разделяемых целей всей школы (хвала тем школам, у которых они есть).

2) Все методы улучшения качества урока принципиально фокусируются на том, как дети учатся, что меняется в их мире. В этом отношении исследование в действии не исключение. В мире есть множество интересных неотвеченных исследовательских вопросов, но реально могут улучшить практику лишь те, что связаны с процессом обучения.

3) Измеряемость может показаться кому-то не самым очевидным пунктом, но он один из важнейших. Бывает, что учитель может «заиграться» какой-то методикой. Скажем, увлечусь 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 объективнее. Во-первых, если учитель внедряет какой-то новый подход в одиночку, он может быть так увлечен процессом, что и не заметит, что на уроке-то ничего не изменилось. Во-вторых, второй человек помогает собирать данные (наблюдает за уроком, интервьюирует учеников). Кроме того, пара учителей с большей вероятностью будет черпать вдохновение друг у друга и не пресытится через месяц-другой.

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

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

**Школа в целом.** Если у школы есть определенная концепция педагогического развития, это открывает перед 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 квазинаучные 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 исследование. Что говорят данные? Что изменилось, на сколько? Как бы вы интерпретировали результаты? Можно ли как-то усовершенствовать действие?

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

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

Но такой небольшой совет: как правило, не стоит начинать новую тему с нуля. Может, в процессе первого исследования возникли какие-то смежные вопросы, открылись проблемные точки учителя? Преемственность – хорошая идея для 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. «Исследовательно» 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?<sup>18</sup>

### **Упражнение. Подбор методов исследования**

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

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

Как измерять текущее состояние (то есть какие методы сбора данных выбрать: опрос, контрольную или листы для наблюдений)?

Какое действие (и на протяжении какого времени) должен предпринимать учитель, чтобы повысить планируемые показатели?

Как и когда измерять финальное состояние (изменится ли набор инструментов для наблюдения)?

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

### **Упражнение. Лидерское исследование**

**Цель:** спланировать собственное управленческое исследование

---

<sup>18</sup> \* На этом англоязычном сайте собраны примеры удачных школьных исследований – [битая ссылка] <http://www.teachersnetwork.org/tnli/research/>

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 некое возмущение и отторжение. Иными словами, что позволено Юпитеру, не позволено быку: и методы и «фишки» опытного учителя необязательно работают 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 прояснить собственные ценности и следовать за ним.

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

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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