

БИБЛИОТЕКА ЖУРНАЛА ДИРЕКТОР ШКОЛЫ

управление

№ 6, 2016



Е.Н. Куксо

Миссия выполнима:  
как повысить качество  
образования в школе



# Содержание

<b>Введение. Вирус постоянных улучшений.....</b>	<b>4</b>
<b>Семь способов улучшения качества преподавания .....</b>	<b>14</b>
Способ 1. Кураторская методика .....	15
Способ 2. Педагогические туры .....	21
Способ 3. Быстрые свидания для учителей.....	27
Способ 4. Японская модель, или Ни урока без улучшений.....	29
Способ 5. Исследование в действии.....	39
Способ 6. Коучинг учителей .....	48
Способ 7. Англосаксонская модель, или Профессиональные обучающиеся сообщества.....	58
Резюме .....	65
<b>Оценка эффективности преподавания .....</b>	<b>66</b>
Эффект Пигмалиона .....	67
Равные шансы на обучение.....	69
Обратная связь .....	83
Демонстрация высоких ожиданий и опыт успешности.....	90
Дисциплина и динамика урока .....	96
Индивидуальный подход.....	106
Эмоциональная насыщенность урока .....	110
Использование групповой работы .....	122
Резюме .....	131
<b>Школьное лидерство .....</b>	<b>132</b>
Как искать лидеров в коллективе? .....	133
Не лидерами едиными.....	137
Десять заповедей лидера .....	142
Четыре типа защитных реакций, или Найти и обезвредить.....	146
Искусство задавать вопросы.....	149
Резюме .....	152
<b>Цели и ценности.....</b>	<b>153</b>
Что такое «умные цели»?.....	154
Цели и критерии их достижения .....	159
Чуть больше, чем один урок.....	162
Педагогическая концепция школы .....	167
Резюме .....	174
<b>Приложение .....</b>	<b>175</b>
Каталог объединяющих идей .....	175
Как одолеть ИБД, или Четыре основных способа сбора данных.....	180
<b>Рекомендуемая литература .....</b>	<b>184</b>

## 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 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 начинают двое, потом так или иначе из пар могут вырастать многочисленные про-

\* 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.

\*\* 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.

фессиональные 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: отращению 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.

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.

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

### *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	

\* 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.



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.