

**Управление образования и науки Липецкой области
ГАУДПО Липецкой области «Институт развития образования»
Кафедра управления образовательными системами**

О.В. Созонтова, О.А. Притужалова

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ПЕРЕВОДУ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И
ПОВЫШЕНИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

ЧАСТЬ 2. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕДАГОГА

Липецк 2017

О.В. Созонтова, О.А. Притужалова.

Методические рекомендации по переводу образовательной организации в эффективный режим функционирования и повышению образовательных результатов обучающихся. Часть 2. Профессиональное развитие педагога. – Липецк: ИРО, 2017. – 34 с.

Методические рекомендации содержат описание методик профессионального развития педагогов. Практические рекомендации по использованию технологий, приемов и техник для организации внутришкольного повышения квалификации учителей позволят выстроить систему непрерывного профессионального развития педагогического коллектива.

ВВЕДЕНИЕ

Педагогическое мастерство учителя формируется тогда, когда он изучает книги по дидактике, копирует и адаптирует чужой опыт. В ходе повышения квалификации учитель обучается новым педагогическим технологиям, но, когда возвращается в школу, он на практике возвращается к привычному стилю работы, порой не всегда эффективному. К сожалению, учитель может многократно повторять одни и те же ошибки, пока не увидит другой более успешный 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. Преодолеть последствия изоляции и создать прочные профессиональные сети между учителями позволяет внутришкольное непрерывное повышение квалификации. Коллективное обучение позволяет совершенствовать мастерство каждого учителя и тем самым повышать общие образовательные результаты школы.

В повседневной практике учитель преподает материал настолько хорошо, насколько он может, но после изучения темы выясняется, что некоторые дети его не усвоили. С одной стороны, учитель понимает, что нужно потратить на этих детей дополнительное время, с другой стороны он понимает, что для того, чтобы пройти программу курса в срок, ему нужно двигаться дальше. Если учитель будет заниматься с отстающими, пострадают те дети, которые усвоили материал, если учитель пойдет дальше, в минусе всегда будут отстающие. Что, как правило, происходит в такой ситуации? Почти всегда школа оставляет это решение на откуп учителям. Некоторые учителя приходят к заключению, что неуспешных детей нужно перевести в классы, где менее жесткая программа, кто-то приглашает их позаниматься дополнительно до или после уроков, некоторые просто снижают уровень требований, объединяя этих детей в отдельную подгруппу внутри класса.

Ключевая миссия школы состоит в том, чтобы обеспечить не просто преподавание для всех, но и сделать так, чтобы все дети действительно учились. Смещение от фокуса преподавания к фокусу обучения глубоко влияет на деятельность всей школы. Когда миссию школы как «школы для всех» учителя воспринимают как залог успеха для каждого ребенка, начинают происходить серьёзные изменения. Учителя сами начинают задавать себе вопросы о том, какие характеристики школы и какие практики наиболее успешны для того, чтобы помочь всем детям в достижении высоких образовательных результатов. Какие обязательства они должны принять на себя, для того чтобы создать такую школу. Какие индикаторы им нужно использовать, для того чтобы измерять прогресс. Для того, чтобы у педагогического коллектива выстраивается общее видение и общие ответы на все эти вопросы необходимо использовать особые технологии методической работы, позволяющие учителю увидеть процесс обучения ученика.

КУРАТОРСКАЯ МЕТОДИКА

В целом между педагогами в школах мало качественных взаимных профессиональных связей, т.е. учителя профессионально одиноки, редко учатся друг у друга. Целенаправленный обмен опытом происходит в группах педагогов. Формирование активных творческих групп происходит через работу пар учителей, которые затем разрастаются до профессиональной группы. Совсем непросто создать пару педагогов, которые начинают активно обмениваться опытом. Для пары нужен куратор, 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. Можно долго и живо обсуждать уроки друг друга, но, если у учителей нет конкретных задач, высока вероятность просто потратить время зря. Одной из задач куратора является конкретизация задач перед участниками взаимодействий.

Кураторская методика внедряется в несколько этапов.

1. Выбор учителей.

Среди педагогов подбираются равные по статусу пары. 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. 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». Важно, чтобы между этими людьми не было существенных личных конфликтов в настоящий момент, иначе куратору будет очень сложно совладать с такой диадой. 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.

Чтобы было проще, сначала распределите всех сотрудников по предложенным группам (таблица 1). Если вы считаете, что какие-то педагоги не подходят ни под одну из предложенных категорий, впишите их в правую колонку.

Таблица 1

Категории педагогов

Молодые педагоги	Профессионально изолированные учителя	Профессионально слабые учителя	Профессионально средние учителя	Профессионально сильные учителя	

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 другие принципы объединения в пары: пришли вместе из другой школы, много общаются, увлекаются схожими идеями и т. д.

Если вы планируете внедрять кураторскую методику в своей школе, то начните с малого. Сформируйте 2–3 пары среди молодых педагогов и подберите для них куратора. Эти люди могут стать вашей опорой в организационных изменениях.

Продумайте, как убедить учителей в целесообразности такой методической работы в паре. В теории коммуникации выделяют три типа аргументации: рациональная, эмоциональная и комбинированная аргументация. 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.

2. Подбор куратора для пары.

На роль куратора лучше всего подойдут пользующиеся авторитетом учителя, члены администрации, школьный психолог, тьютор.

3. Формулировка задания для учителей.

Присутствующему на уроке учителю ставится задача отслеживать определенный аспект урока. Например, один учитель приходит на урок 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.

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 обсужде-

нии, чтобы участники осознавали то, чему они научились и с какими трудностями столкнулись. В случае напряжения куратору целесообразно виртуально вводить ученика, задавая вопросы: если бы вы были (сильным, средним, слабым) учеником на этом уроке, то чему бы вы научились? С какими трудностями столкнулись бы?

5. Постановка куратором новой задачи.

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 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 (1, 4).

ТЕХНОЛОГИЯ «ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ТУРЫ»

Технология предполагает посещение большого количества уроков за короткое время малой группой учителей. 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 реноме в коллективе.

1. Формирование групп педагогического тура.

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.

2. Планирование маршрута.

Наблюдение уроков должно быть целенаправленным. Подумайте, пожалуйста, какие направления педагогического мастерства вы бы хотели улучшать в первую очередь, и выпишите их. Можно организовать выбор среди коллег, используя список педагогических проблем:

- разные возможности для ответа школьников с разным уровнем обученности;

- время для размышления над ответом;

- индивидуальная помощь и внимание детям на уроке;
- активность учеников на занятии;
- близость учителя к ученикам;
- реакция учителя на ответ обучающегося;
- способы выражения похвалы, одобрения достижений детей;
- занятость всех учеников на уроке;
- решение дисциплинарных проблем;
- скука на уроке;
- усвоение обучающимися содержания урока;
- пассивное слушание обучающегося учителем и др.

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 методики наблюдения смотрите в части 1 методических рекомендаций по переводу образовательной организации в эффективный режим функционирования и повышению образовательных результатов обучающихся «Оценка качества преподавания»).

3. Организация тура.

Группа учителей вместе с модератором 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.*

4. Обсуждение впечатлений.

По окончании наблюдения модератор организует обсуждение по строго заданной структуре.

Сначала учителя описывают, что они видели (например, учитель 6 раз задал репродуктивный вопрос и 15 раз – продуктивный; 10 учеников слушали объяснения учителя, трое смотрели лишь в свои телефоны или планшеты). Ведущему рекомендуется следить за тем, чтобы в дискуссии не было оценочных суждений. Важно обсудить, что делал учитель и чем при этом занимались ученики.

Затем группа анализирует данные (Есть ли какие-то повторяющиеся модели поведения? Как можно сгруппировать данные?).

Учителя предсказывают возможные реакции и пути развития урока и отвечают на вопрос: «Если бы вы были учеником на этом уроке у этого учителя и делали все то, что от вас ожидается, то чему бы вы научились, как бы вы отреагировали на такой тип действий?»

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

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

Опытный учитель на этапе предсказания говорит, что если бы он был учеником на этом уроке, то это дало бы ему существенные навыки глубинного понимания текста. Но другие учителя 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 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 (Куско).

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

5. Проектирование улучшений.

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 школе функционирует несколько групп, то хорошей идеей было бы устроить обмен рекомендациями.

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 недовольств в коллективе, важно соблюдать ключевые правила:

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

Технология педагогических туров, по отзывам участников, вносит энергию и воодушевление в работу учителей. Она позволяет понаблюдать за работой коллег, обсудить практику работы с другими учителями и задуматься о своем преподавании. Такое мероприятие не требует системных изменений в расписании. Один – два дня в четверть, пожалуй, может выделить любой школьный учитель (1).

МЕТОДИКА «БЫСТРЫЕ СВИДАНИЯ» (SPEED DATING)

Данная методика решает проблему объединения педагогов параллели в работу по достижению метапредметных и личностных результатов освоения основной образовательной программы.

1. Создание учебной стены.

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, 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.

В учительской (методическом кабинете) нужно создать стенд или отделить часть стены, где учителя разных предметов указывают темы, которые они про-

ходят 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. В данный учебный план выносятся не частные предметные темы «формулы сокращенного умножения», а общие компетенции (составление текста делового письма, подготовка презентации, использование информации электронных баз данных, конкретные УУД и способы деятельности).

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 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.

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.

3. Воплощение идей в практике.

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.

Документирование проектов может быть краткого методического описания проектов, чтобы другие коллеги могли повторить; наблюдения интегрированных уроков коллегами, чтобы оценить влияние; мини-опроса учеников об их опыте и т. д. (1).

МЕТОДИКА «ЯПОНСКАЯ МОДЕЛЬ, ИЛИ НИ ОДНОГО УРОКА БЕЗ УЛУЧШЕНИЙ»

В Японии в послевоенное время распространилась идея постоянных улучшений «кайдзен», 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.

Очень схожие принципы лежат в основе японской методики улучшения преподавания в школах – «джунье кенкью» (jūnyū kenkyū). Это оригинальное название методики исследования урока, где «джунье» значит «урок», а «кенкью» – изучение, исследование, наука.

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 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.

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.

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

В группу могут быть включены с разным педагогическим статусом, преподаватели одного предмета или одной параллели, может быть сформирована межпредметная группа педагогов. В каждой группе определяется 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.

2. Составление предварительного расписания встреч.

За месяц работы группы педагоги посещают 1 – 2 урока. Основной прирост знаний происходит за счет того, что учителя планируют и обсуждают вместе педагогические нюансы урока, наблюдают за детьми анализируют результаты.

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 уроки должны быть проведены. 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. Можно встречи фиксировать на видео.

3. Планирование целей обучения.

В дидактике различают цели преподавания и цели обучения. 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, сформировать 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.

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.

4. Проработка структуры урока.

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

Структура урока должна соответствовать целям занятия, которые обсуждались ранее. Нужно учитывать, что 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: 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 адаптированным для всех детей.

5. Составление учителем протокола урока.

Для этого прописываются все этапы работы на уроке и ожидаемые результаты по определенной схеме (таблица 2).

Таблица 2

Протокол наблюдений на уроке

Этап урока	Действия учителя	Цели обучения	Результаты наблюдения
В этой колонке перечисляются этапы урока (закрепление предыдущей темы, объяснение нового материала, самостоятельная/групповая работа, 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

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.

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.

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.*

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 возникли сложности.

8. 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.

9. Обобщение и распространение результатов работы.

Для каждого разработанного урока составляется документ, в котором представляется занятие, его результаты, методические рекомендации. Такой пакет методических материалов размещается в информационном банке для пользования педагогами школы (1, 2).

МЕТОДИКА «LESSON STUDY»

Lesson Study – педагогический подход, характеризующий особую форму исследования в действии на уроках, направленную на совершенствование знаний педагогов в области учительской практики. Подход был создан в Японии в 70-х годах прошлого столетия. В Lesson Study принимают участие группы учителей, совместно осуществляющие планирование, преподавание, наблюдение, анализ обучения и преподавания, документируя свои выводы. При проведении цикла Lesson Study учителя могут вводить новшества или совершенствовать педагогические подходы, которые затем передаются коллегам посредством проведения открытых уроков или публикации документа с описанием их работы.

В ходе работы педагоги используют материалы периодического оценивания для согласования приоритетов обучения и развития учащихся класса; совместно определяют отвечающий установленным задачам технологию (метод) преподавания, которая будет в дальнейшем совершенствоваться. Для наблюдений на уроках педагоги определяют трех «исследуемых учащихся», каждый из которых является типичным представителем определенной группы учащихся в классе, например: высокого, среднего или ниже среднего уровня успеваемости в общем числе обучающихся. Во время урока ведется совместное наблюдение деятельности обучающихся, акцентируя особое внимание на обучении и развитии исследуемых учащихся. Для составления более полной картины об особенностях учения школьников можно опрашивать исследуемых учащихся об их затруднениях.

Lesson Study помогает совершенствоваться как опытным, так и начинающим учителям. Поскольку, в результате совместного планирования, совместного наблюдения, совместного анализа учителя формируют и «совместное представление» об обучении. В отличие от преподавания для некоей «середины» класса,

между сильными и слабыми учащимися, Lesson Study позволяет учителям быть более осведомленными и учитывать потребности каждого учащегося на протяжении всей своей практики.

Методика «Lesson Study» представляет собой цикл, включающий не менее трех уроков, совместно планируемых, преподаваемых/наблюдаемых и анализируемых группой учителей.

Выберите группу учителей (предпочтительно из трех человек), работающих в одном классе. В состав группы желательно включить представителя администрации и учителя, имеющие значительный преподавательский опыт. Администрации школы необходимо создать определенные условия для работы группы: удобное расписание для совместной работы по разработке и анализу уроков, посещения уроков; предоставить возможности для презентации своих результатов коллегам (педагогический совет, методический совет, совещание).

1. Подготовка первого урока.

Определите, в каком классе будет проводиться первый урок; затем выберите трех учащихся, являющихся типичными представителями различных групп обучающихся в классе: учащихся, имеющих высокие, средние и ниже среднего показатели образовательных результатов по системе УУД, усвоению содержания конкретных предметов.

Определите планируемые результаты для каждого обучающегося на данном уроке, определите критерии достижения планируемых результатов (пример см. в таблице 3).

Таблица 3

Планируемые результаты обучающихся

Дата урока:

Предмет: химия

Тема урока: Окислительно-восстановительные реакции.

Планируемые результаты	Ученик 1 (высокий уровень)		Ученик 2 (средний уровень)		Ученик 3 (уровень ниже среднего)	
	Планируемый результат	Критерии достижения	Планируемый результат	Критерии достижения	Планируемый результат	Критерии достижения
Усвоение понятия «окислитель»	Понимание функции окислителя	Объясняет на примерах процесс восстановления; составляет электронный	Усвоение понятия «окислитель»	Определяет окислитель в уравнении реакции; объясняет на примерах процесс	Усвоение понятия «окислитель»	Определяет окислитель в уравнении реакции на основе измене-

Планируемые результаты	Ученик 1 (высокий уровень)		Ученик 2 (средний уровень)		Ученик 3 (уровень ниже среднего)	
	Планируемый результат	Критерии достижения	Планируемый результат	Критерии достижения	Планируемый результат	Критерии достижения
		баланс для окислителя в ионной форме		восстановления.		ния степени окисления элемента.

При планировании урока сосредоточьтесь на технологии (методике), которую Вы совершенствуете. Фиксируйте ожидаемую реакцию от каждого из исследуемых учащихся: что каждый из учащихся будет делать на каждом из этапов, чтобы продемонстрировать свой прогресс? Определите с максимально возможной точностью, какие ресурсы будут использованы и каким образом; что Вы будете записывать на доске, и определите временные рамки для каждого этапа.

Определитесь между участниками группы, кто за каким исследуемым учащимся (учащимися) будет наблюдать, что оградит вас от сбора данных всеми участниками лишь о двух учащихся и не оставит без внимания третьего.

2. Наблюдение по ходу урока.

Наблюдателям необходимо отмечать ответы исследуемых учащихся на различных этапах урока, замечая степень их соответствия или отличия от предполагаемого. Следует отмечать также все критические ситуации. Если создается ситуация, характерная для всех школьников (например, все учащиеся одинаково неправильно что-то понимают), отметьте его в правой колонке (таблица 4).

Таблица 4

Схема наблюдения на уроке

Дата:

Предмет:

Класс:

Тема урока:

Совершенствуемая технология (методика):

Этапы урока, примерное время	Достижение результата обучающимся 1 (высокий уровень)	Достижение результата обучающимся 2 (средний уровень)	Достижение результата обучающимся 1 (уровень ниже среднего)	Комментарии
Этап				

Этап.....				
Этап.....				
Общая оценка прогресса обучающихся				

По окончании урока часто опрашивают исследуемых учащихся с целью определить их мнение о том, что было для них полезно, что, по их мнению, они узнали, и как, на их взгляд, можно было бы изменить урок, сделать его еще более эффективнее, если бы он проводился повторно, в другом классе.

Примерные вопросы для опроса обучающихся после урока:

Что тебе больше всего понравилось на уроке?

Чему ты научился?

Что ты сейчас можешь делать из того, что не мог делать прежде?

Что ты можешь сделать лучше? Насколько лучше?

Какая часть обучения была для тебя наиболее эффективна?

Если этот же урок будет проводиться в другой группе, что бы ты в нем изменил и почему?

Опрос должен быть кратким (не более 5 минут) проведен со всеми исследуемыми учащимися одновременно или с каждым из них, по отдельности.

В отдельных случаях после урока проводят опрос и других учащихся из тех же групп, что и исследуемые учащиеся, что помогает рассматривать ответы с разных точек зрения.

3. Обсуждение после урока.

После урока группа обсуждает наблюдаемое. Для успешного обсуждения необходимо выбрать модератора, который будет координировать обсуждение, обеспечивая ему позитивность, сформулирует итоги обсуждения в качестве основы для практических действий группы, определит, что может быть транслировано для всего педагогического коллектива. Основные моменты обсуждения целесообразно фиксировать (таблица 5).

Таблица 5

Результаты обсуждения урока

Дата:

Предмет:

Класс:

Тема урока:

Совершенствуемая технология (методика):

Вопросы обсуждения	Достижение результата обучающимся 1 (высокий уровень)	Достижение результата обучающимся 2 (средний уровень)	Достижение результата обучающимся 1 (уровень ни же среднего)
Какого прогресса достиг каждый из			

Вопросы обсуждения	Достижение результата обучающимся 1 (высокий уровень)	Достижение результата обучающимся 2 (средний уровень)	Достижение результата обучающимся 1 (уровень ни же среднего)
учащихся? Был ли он оптимальным? Какие результаты показывают другие учащиеся в представляемых ими группах?			
Как помогал или мешал внедряемая технология (метод)? Какие были неожиданности?			
Какой аспект (-ы) технологии (метода) обучения нуждается в последующем корректировании для повышения результатов каждого ученика?			

4. Представление результатов коллегам.

До начала Lesson Study обеспечьте группе возможность презентации коллегам того, что они проделали, узнали и доработали. Если учителя заранее знают о предстоящем обсуждении собственных выводов с коллегами, они будут помнить об этом на протяжении всего процесса. Это помогает группе четко формулировать свои мысли и выводы для дальнейшего их использования и воспроизведения коллегами. Результаты работы группы могут быть представлены в виде видеороликов уроков и их обсуждения, презентаций по основным результатам, карт уроков и обсуждения (таблицы 3 – 5).

Члены группы Lesson Study могут работать с другими учителями с целью оказания им помощи (проведение консультации) в постижении педагогической технологии (методики), которую группа выработала, адаптировала или усовершенствовала. Четкое формулирование, разъяснение и демонстрация практики помогает тем, кто учится на опыте коллег, усовершенствовать свою практику; повышает эффективность работы специалиста, осуществляющего разъяснение или консультирование.

В методическом кабинете, учительской организуйте «стену обучения», на которой группа Lesson study может представлять свою работу (фотографии, заметки, наблюдения, результаты дискуссий, опросы учащихся, предварительные выводы). Это способствует активности и разнообразию обсуждений в учительской в течение длительного времени после формального представления, включению педагогов в творческие группы (1 – 3).

МЕТОДИКА «ИССЛЕДОВАНИЕ В ДЕЙСТВИИ» (ACTION RESEARCH)

В каждой школе есть учитель, у которого все хорошо получается. При этом, если у него (или у нее) спросить, что именно этот учитель делает для достижения высоких результатов, скорее всего, педагог начнет говорить общие фразы (про любовь к детям, преданность профессии...). 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.

Методика «action research» предлагает правила и методические разработки, как обеспечивать успех обучающегося. Огромный плюс методики 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, связан с обучением школьников и предполагает возможность получить измеряемые результаты.

Начать внедрение методики можно с одним учителем. Педагог знакомится с общей идеей, методологией исследования. 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.

При организации работы пары учителей 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 ничего не измени-

лось. 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.

Группа педагогов 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.

В такой работе педагоги отрабатывают не полезные приемы и педагогические навыки, при этом происходят улучшения в отдельных классах и у отдельных учеников. Но 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.

Методика «Исследование в действии» (action research) реализуется пошагово.

1. Выявление проблемы.

Школьное исследование начинается с практической проблемы. Проанализируйте, что у педагогов 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?

2. Нахождение лучшего способа.

Скорее всего (99 % вероятности) в той или иной степени выбранная проблема уже кем-то прорабатывалась. Поищите в научной, профессиональной литературе, на учительских форумах. На этом этапе вам нужно понять, какие действия можно предпринять, как принято справляться.

3. Формулировка исследовательского вопроса.

Это базовое, ключевое действие. Исследовательский вопрос впоследствии должен определять ваши действия: ваши шаги и аспекты для наблюдения.

Вопросы должны быть просты, диагностичны:

- 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?

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? Исследование требует времени и усилий, 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?» 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. Например, изучить может ли применение техник групповой работы увеличить вовлеченность слабых учеников в процесс обучения.

- Связано ли это с тем, как дети учатся?

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.

- Какое действие предпринять? На этапе внедрения нового педагогического действия нужно примерно представлять, сколько уроков понадобится, чтобы учитель научился этим приемом пользоваться, и чтобы он подействовал на детей. Сколько для этого нужно времени? К сожалению, точного ответа не даст никто.

5. Подведение итогов с помощью листа для наблюдений.

Предположим, вы выбрали проблему, поставили вопрос и провели исследования. Что говорят данные? Что изменилось, насколько? Как бы вы интерпретировали результаты? Можно ли как-то усовершенствовать действие?

6. Диссеминация опыта.

Это может быть устный доклад на собрании группы или всего коллектива, но важно подготовить (хотя бы на страничку) описание опыта.

7. Продолжение работы.

Исследование педагогической практики – это непрерывный процесс. Как только вы заканчиваете одно исследование, после короткой передышки (если нужно) вы снова предпринимаете шаг № 1. 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.

В ходе реализации методики учителю необходима помощь. Тема педагога может быть слишком широкой, способы измерения необязательно адекватными.

Поэтому, если ваш коллега допускает такие ошибки, постарайтесь быть лояльнее. Предлагайте способы улучшения вместо критики. 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.

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 идею и очень ревностно относится к своему знанию. А вдруг другие начнут готовить по моим лекалам олимпиадников лучше, чем я? Необходимо сделать так, чтобы в школе не было негативного «социального соревнования»: у кого выше баллы за экзамен, тому больше денег (1).

КОУЧИНГ УЧИТЕЛЕЙ

В практике работы классическое наставничество не всегда эффективно. Коммуникация педагогов оказывается довольно односторонней. При этом молодой учитель обычно приходит к наставнику и смотрит уроки. 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, а затем уже на нем учиться?

Чтобы избежать прямого копирования опыта, можно попробовать коучинг учителей. «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.

В ходе коучинга специалист вместе со своим подопечным ставят конкретные, достижимые цели. Роль коуча заключается в том, что с помощью наводящих вопросов он проясняет истинные цели человека, мотивирует и помогает преодолевать трудности. Чем коуч отличается 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 педагога. Сначала они вместе ставят конкретную цель (например, создавать ситуацию успеха как минимум для трех учеников за урок). Специалист следит за работой учителя, фиксирует его действия и реакции учеников, затем они вместе обсуждают, что получилось и как улучшить то, что выходит не совсем хорошо.

Эта технология может хорошо работать, если вы выстраиваете взаимодействия разных по статусу учителей. Есть несколько основных положений коучинга, которые отличают его от других методик и делают по-настоящему эффективным:

- при построении взаимодействия внимание учителя и коуча приковано к деятельности обучающихся;

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

- поддержка учителя в преодолении стресса от присутствия внешних людей на уроках, от неуверенности в себе.

Коучинг учителя реализуется поэтапно.

1. Обсуждение цели взаимодействия и постановки конкретных задач.

Особенность коучинга в его узкой направленности. При коучинге, как правило, ставится задача – улучшить один конкретный навык. Только когда видны определенные изменения, на повестку дня выносятся следующий навык, задача.

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

При этом поставленная цель должна быть измерима и реалистична. Например, «90 % учеников не отвлекаются на посторонние дела и выполняют поручения учителя». При этом такая цель измерима. Например, коуч может отмечать все случаи отвлечения на уроке и примерно посчитать процент.

2. Совместное обсуждение на первой сессии возможных средств достижения поставленной задачи.

При помощи наводящих вопросов и совместных обсуждений обучающийся учитель сам формирует методы работы. Хотя коуч при этом вполне может давать рекомендации, какие приемы имели успех в его практике.

3. Проведение урока, на котором присутствует коуч.

При этом наблюдающий оценивает именно достижение поставленной задачи. Опытный педагог фокусируется преимущественно на учениках, их реакциях, моделях поведения.

4. Обсуждение урока.

Коуч и педагог обсуждают плюсы и минусы при выполнении поставленной задачи. Одна из важных миссий коуча – выстроить конструктивный диалог, вселять в учителя веру, что тот своими усилиями может сделать процесс обучения более эффективным.

5. Постановка обновленного задания, как можно улучшить заданный навык.

С учетом ошибок и плюсов прошлого урока планируется следующий. Рабочий дуэт определяет повестку на следующий урок.

6. Повторение уроков до тех пор, пока задача не достигнута (или нереалистичная задача скорректирована).

При этом, как правило, на выработку первых навыков уходит гораздо большее количество коучинг-сессий, чем на последующие.

7. Постановка коучем и педагогом новой задачи последовательное ее достижение.

Важный аспект коучинга в том, что в процессе работы учитель начинает верить в свою способность развивать новые педагогические навыки, меньше сопротивляется критике, начинает получать удовольствие от саморазвития. Меняется ментальная модель учителя.

Обычно коучинг-сессия длится от 20 – 30 минут. Коучу желательно изучить весь урок целиком, но, если у него совсем мало времени, можно ограничиться 20 – 30-минутным отрезком. На уроке присутствующий изучает:

- как учитель внедряет новую методику (навык, технику);
- в чем основные преграды к обучению детей на этом уроке?

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

После урока коуч заполняет лист коуча:

1) Педагогическая задача: уделять равное количество внимания разным группам учеников (сильные, средние, слабые).

2) Объект наблюдения: категории обучающихся, с которыми работает учитель. Количество времени, предоставляемое на ответ обучающимся.

3) Оценка реализации задачи: коуч оценивает, насколько успешно учитель решает педагогическую задачу. Для оценки успешности реализации задачи предлагается таблица с индикаторами успешности (таблица 6). На сессии коуч объясняет, почему дана та или иная оценка.

Таблица 6

Индикаторы успешности решения педагогической задачи

Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
За время урока учитель вообще почти никого не вызывает, поэтому дети не имеют возможности проявить активность	Учитель отдает очевидно предпочтение лишь одной когорте учеников (например, только сильным)	Хотя в целом разные группы учеников получают возможности для ответа, есть некоторое смещение в сторону одной из групп	Разные когорты учеников имеют равные возможности для ответа, им дается примерно равное время для размышлений и ответов

4) Проведение коуч-сессии. Обязательная часть работы коуча – это отмечать положительное в работе учителя. На уроке коуч подмечает, что учитель сделал правильно (даже если это не было непосредственной задачей на урок), и затем указывает, с какими из основных целей это связано.

После того как коуч отметил положительные стороны урока, можно поговорить о недостатках. На уроке коуч подмечает основные учительские неудачи. Рекомендуется отметить 1 – 2 аспекта, которые нуждаются в первоочередном улучшении.

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

Проведение коуч-сессии в первую очередь нацелено на поддержку учителя.

1. Оценка реализации педагогической задачи (5 минут).

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

2. Похвала учителя (2–3 минуты).

Не бывает никогда, чтобы абсолютно все было плохо. Поэтому после стрессовой оценки прошедшего урока коуч хвалит учителя за положительные моменты, стараясь связать его удачные действия с обучением детей. Но важно помнить, что похвала должна быть искренней, иначе социальное «поглаживание», то есть демонстративное одобрение действий, будет не особенно эффективным.

3. Критические моменты (5 минут).

На этом этапе нужно точно указать, какие действия учителя мешали успешному обучению детей. Желательно объяснить учителю, с какими стратегическими целями связаны эти проблемы.

4. Предложения об улучшении (7–8 минут).

Задача коуча не только покритиковать, а предложить решение проблемы:

- поставить новую педагогическую задачу;
- выявить, какие измеримые показатели позволят узнать, что цель достигнута;
- разъяснить учителю, за чем коуч будет наблюдать на следующем уроке.

5. Подготовительные шаги (10 минут).

Коуч на этом этапе может:

- коротко разъяснить теорию;
- потренироваться вместе с учителем в выполнении или проектировании какого-либо действия;
- посмотреть видео с удачным решением проблемы, прокомментировать и обсудить увиденное;
- определить информационное поле для самостоятельного изучения учителем.

В коуч-сессиях могут быть участниками разные педагоги, которые будут учиться друг у друга. Этот инструмент подходит для любых групп коллектива.

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

Работа над одной целью зависит от степени ее сложности. Результата можно достичь за 1 – 2 сессии, возможно, понадобится 6 – 7 занятий. Однако если после этого цель не достигнута, важно проследить, что не так: нереалистичная задача, неверная позиция коуча и пр.

Коучинг не менее полезен и для самого коуча. Когда человек оценивает другого по каким-то заданным параметрам, он начинает оценивать и самого себя.

Коучинг – это довольно сложный технологически инструмент, поэтому высока вероятность технических сбоев, которые могут возникать в процессе его внедрения. Коучинг может свестись к поучительности. С учениками, и с менее опытными коллегами многие учителя ведут себя как непререкаемые авторитеты, это очень распространенный шаблон поведения. Но, к сожалению, не самый продуктивный: он убивает самостоятельность и поиск своего способа обучения. Возможно, было бы неплохо, если бы изредка на сессиях присутствовал внешний человек, который мог бы оценить и коуча, и эффективность его взаимодействия с учителем.

Часто бывает трудно подобрать коуча. Человек должен обладать высоким уровнем эмпатии, то есть уметь понимать эмоции другого. Что-то сказать мягче, что-то категоричнее. Этот педагог должен быть авторитетным специалистом.

В ходе работы может потеряться сфокусированность на задаче. Когда видишь чье-то несовершенство, хочется надавать огромное количество советов, чтобы решить все проблемы разом. В коучинге важно решать проблемы по мере их поступления, то есть одна сессия – одна задача.

В коучинге важны постоянство и регулярность (еженедельные встречи). Сессия может длиться относительно недолго (то есть меньше академического часа), но важен ритм улучшений.

Самые сложные первые шаги, когда на учителя разом сваливается необходимость «показывать» свои уроки, переживать критику, учиться новому. Поэтому усвоение навыков на первых порах может происходить долго и с сопротивлением. Важно убедить коуча создавать поддерживающую атмосферу (1, 2).

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СООБЩЕСТВА ОБУЧЕНИЯ (ПСО)

Модель ПСО проистекает из убеждения, что ключевая миссия формального образования состоит в том, чтобы обеспечить не просто преподавание для всех, но и сделать так, чтобы все дети действительно учились. Все учителя взаимодействуют друг с другом в поисках ответов на три самых важных вопроса, что в итоге приводит к созданию ПСО:

- Чего мы ожидаем от каждого ученика? Чему он должен научиться?
- Как мы узнаем, что все дети этому научились?

- Как мы будем реагировать, если увидим, что некоторые дети испытывают трудности в обучении?

При этом педагоги в своей деятельности максимально сосредоточены на том, что реально происходит с учениками, как меняются их поведение и образовательные результаты. Важно, что педагогический коллектив осознавал основную идею, над которой работает. Педагогам в ходе обсуждения на методических объединениях, педсовете следует определиться, над чем они все вместе будут работать: реализация развивающего обучения, индивидуализация обучения, формирование универсальных учебных действий, достижение высоких образовательных результатов для поступления в вуз и т.д.

В каждой школе есть обучающиеся с низкими образовательными результатами. Педколлективу совместно предстоит разработать стратегию, которая обеспечит отстающим детям получение дополнительного времени и поддержки, независимо от того, кто является их учителем. При этом школа своевременно определяет учеников, которым необходимо дополнительное время на обучение и поддержку, разрабатывает программу коррекции и поддержки.

Общая схема стратегии предусматривает поэтапное оказание помощи. Педагоги класса определяют учеников, которые показывают невысокие результаты в ходе текущего контроля. Затем в течение 3 – 4 недель педагоги ведут наблюдения за учебной деятельностью школьников и фиксируют проблемы. В ходе собеседования с обучающимися педагоги уточняют трудности, с которыми они сталкиваются. Совместно учителя разрабатывают индивидуальный план помощи, включающий самостоятельную работу обучающегося в информационно-библиотечном центре, консультации, дополнительные занятия, спецкурсы по развитию УУД в школьном психологическом центре, помощь при выполнении домашних заданий, в том числе другими обучающимися класса и т.д. Назначается куратор (роль куратора может выполнять классный руководитель), который отслеживает результаты обучающегося.

Если, несмотря на все эти меры, по прошествии шести недель результаты не улучшаются, то этот ученик приступает к дополнительному обучению в малой группе, в которой педагоги ведут занятия по ряду предметов, проводится коррекционная работа по развитию познавательных навыков и системы УУД, оказывается помощь и контролируется выполнение домашнего задания. Данный комплекс мероприятий школой организуется в рамках внеурочной деятельности и курсов части учебного плана по выбору участников образовательных отношений.

Для каждого обучающегося разрабатывается индивидуальный образовательный маршрут, с которым в обязательном порядке знакомятся родители. В данном документе может быть определена роль родителей по поддержке и контролю учебной деятельности обучающегося.

Педагоги школы должны осознать, что ПСО – это систематический процесс, в котором учителя работают вместе, анализируя и улучшая классные практики. Учителя вовлечены в постоянный цикл поиска ответов на вопросы, которые способствуют рождению глубокого группового знания, что в свою очередь,

приводит к более высокому уровню учебных достижений обучающихся. Совместное обсуждение целей, стратегий, дидактических материалов, технологий, способов, методик, техник, способов фиксации и оценки образовательных результатов дают возможность педагогам учиться, распределять сферы ответственности по обеспечению планируемых результатов, улучшать преподавание.

Очень важно, что в ходе встреч педагогов произошло смещение с позиции «Как мы будем учить?» на позиции «Как дети будут учиться?» и «Как мы узнаем, что каждый ребенок научился?». ПСО меряют эффективность своей деятельности исключительно результатами учеников. Совместная работа по улучшению образовательных результатов становится повседневной заботой для каждого в школе. Все участники групп вовлечены в процесс идентификации текущего состояния с точки зрения образовательных результатов и постановки целей относительно того, как этого состояние улучшить, при том, что мы постоянно получаем подтверждения достигаемого прогресса. Фокус задач ПСО перемещается. Такие цели как «Мы будем реализовывать такую-то программу» или «Мы создадим три новых лаборатории для изучения естественнонаучных дисциплин» сменяются такими как «мы улучшим успеваемость по русскому языку с 73 до 90 процентов».

В ходе деятельности ПСО важна эффективная система оценки качества образования. Учителя должны иметь все данные об образовательных результатах обучающихся, включая итоги административных контрольных работ, процедур внешней оценки качества образования. Педагогов необходимо обучить рассчитывать и использовать при оценке динамики образовательных результатов статистические характеристики, которые используются в школе (среднее значение, мода, медиана, стандартное отклонение, процентное соотношение). Эти данные станут катализатором улучшения преподавательской практики, если у учителя есть база для сравнения.

Итак, профессиональные сообщества обучения (ПСО):

- это группа педагогов, которые договариваются о встречах с определенной целью, на регулярной основе на определенное количество времени;
- это форум командного обучения, оценки, планирования и рефлексии;
- создают среду сотрудничества, в которой учителя могут свободно обмениваться проблемами и способами их решения, и ставить цели по улучшения своих собственных процессов преподавания, результатом достижения которых становится улучшение образовательных результатов их учеников;
- фокусируются на образовательных результатах, индикаторах образовательных успехов и лучших практиках;
- это инструмент, с помощью которого школы и учителя могут расти профессионально, используя свой внутренний потенциал (MP).

Цель ПСО помочь всем членам команды стать более осведомленными в решении профессиональной проблемы (решением которой станет улучшение образовательных результатов учеников) через групповое исследование, или индивидуальное исследование, ход и результаты которого обсуждаются всей командой.

Члены ПСО принимают ряд позиций:

- каждый участник ПСО ощущает себя членом команды;
- каждая команда ставит перед собой цель, достижение которой становится решением определенной проблемы в преподавании;
- культура профессионального сотрудничества признается учителями более эффективной, чем культура профессиональной изоляции;
- улучшение образовательных результатов учеников в наибольшей степени обусловлено улучшением качества преподавания;
- учителя занимаются исследованием и идентификацией лучших практик в выбранных областях преподавания, как в своей школе, так и за ее пределами;
- одинаково важным является создание как горизонтальных групп (по проблемам преподавания отдельного предмета, в определенном классе или параллели) так и вертикальных (между предметами, классами, параллелями);
- у команды ПСО должны быть выработаны свои стратегии мониторинга и отчетности своей работы;
- встречи ПСО проводятся в соответствии с согласованными всеми его членами нормами;
- ПСО больше фокусируются не на том, как учитель учит, а на том, как ребенок учится.

Нередко, в особенности в сельской местности, у учителей нет возможности встречаться с коллегами из других школ. Поэтому в первый год целесообразно сосредоточиться на внутри школьном сотрудничестве. Основная цель на этом этапе – нормировать время для работы в ПСО. Например, это может быть 6 полных рабочих дней в учебном году, которые отмечены в рабочем календаре как дни ПСО.

Участие в сообществе должно строиться на добровольных принципах, но едва ли учителя (при очень высокой средней нагрузке и нечеловеческой отчетности) так легко захотят тратить дополнительное время. Есть один совершенно неприемлемый способ создания групп: написать распоряжение и всех заставить. Такой метод обычно дает прямо противоположный эффект: теряются даже те связи между учителями, которые были, убиваются даже те начинания, которые несмело зарождались.

Способы формирования ПСО разнообразны. На августовском педсовете четыре педагога, которые достигают высоких результатов, презентовали свои технологии. Затем для проведения практикума педагоги разошлись по четырем разным кабинетам для более детального изучения опыта. Эти четыре педагога могут стать руководителями ПСО по конкретным проблемам. Можно объединить педагогов класса или параллели для решения конкретных проблем обучающихся. Можно объединить педагогов по личным симпатиям и предложить им определить педагогическую проблему для совместного решения. Каждая из групп должна обозначить для себя приоритет работы.

Необходимо спланировать работу ПСО и в расписании работы учителей определить время для встреч. Каждое ПСО в своей работе придерживается следующего алгоритма:

1. Установите правила группового взаимодействия.

Определите время и место: Где будут происходить встречи? Даты встреч. Продолжительность встреч.

Правила взаимодействия: Будут ли ваши встречи открытыми (в них смогут участвовать все желающие, а не только постоянные члены группы)? Какие из результатов работы групп можно озвучивать за рамками ПСО, как и когда это можно делать?

Принятие решений: Как мы будем принимать решения? Как мы будем действовать в случае возникновения конфликтов?

2. Определите цели и задачи группы, разработайте план работы. Определение целей и задач – это первый шаг в процессе развития ПСО. Важно, чтобы эти цели и задачи принимались и разделялись всеми участниками. Цели и задачи могут быть определены сроком на один, на два или на три года. Основное, что следует учитывать при постановке целей и задач – это те пробелы, которые существуют в образовательных результатах обучающихся. Эти пробелы можно идентифицировать по учительским оценкам, результатам тестов и контрольных работ, учительским наблюдениям. Цели должны согласовываться с целями образовательных программ, которые реализует школа и программой развития и быть одобрены администрацией школы.

Темы работы ПСО должны быть узкими и сориентированы скорее на процессы, чем на содержание (например, навыки решения проблемы, чтение с оценением, фонематическая грамотность, письмо и т.д.). Необходимо сконцентрироваться на одной ключевой области, несмотря на искушение работать по нескольким темам одновременно. Когда тема выбрана, необходимо дать ответы на 4 основных вопроса:

- Каковы наши ожидания относительно того, чему должны научиться дети?
- Как мы узнаем, что они этому научились?
- Как мы будем реагировать, если увидим, что они не научились?
- Как мы будем реагировать в отношении тех детей, которые уже это умеют?

ПСО разрабатывает план, по которому работает в течение года (таблица 7).

Таблица 7

Примерный план работы ПСО

Дата	Задача	Материалы для работы
15 сентября	Установление норм взаимодействия, анализ образовательных результатов обучающихся, обсуждение педагогических проблем, определение приоритета сотрудничества, планирование работы ПСО	Ученый план, программа, данные мониторингов качества образования

Дата	Задача	Материалы для работы
Задачи, которые выполняем между встречами	Изучение методической литературы по индивидуальному плану. Анализ своего опыта.	Методическая литература. Материалы текущего контроля.
22 октября	Проектирование планируемых результатов обучающихся в аспекте выбранной проблемы. Моделирование схемы контроля и оценки достижений обучающихся. Согласование позиций педагогов по подходам к оценке достижений обучающихся.	Учебный план. Модель внутришкольной оценки качества образования. Схемы оценки достижений обучающихся педагогами.
Задачи, которые выполняем между встречами	Апробация модели оценки достижений обучающихся. Фиксирование учебных проблем обучающихся. Фиксирование способов решения этих проблем.	Схемы оценки достижений обучающихся педагогами. Заметки с уроков.
23 ноября	Корректировка модели оценки достижений обучающихся. Обсуждение возникающих проблем и способов их решения.	Заметки с уроков. Данные текущего и тематического контроля.
Задачи, которые выполняем между встречами	Апробация технологий, приемов, методов обеспечения достижения обучающимися планируемых результатов. Анализ данных текущего и тематического контроля.	Заметки с уроков. Данные текущего и тематического контроля.
3 декабря	Обсуждение результатов использования педагогических приемов и техник в корреляции образовательных результатов обучающихся. Отбор наиболее эффективных практик.	Описание приемов и техник. Заметки с уроков. Данные текущего и тематического контроля.
Задачи, которые выполняем между встречами	Использование эффективных практик. Анализ образовательных результатов обучающихся.	Описание практики.
18 февраля	Обмен эффективными практиками	Описание практики.
Задачи, которые выполняем между встречами	Взаимопосещение уроков. Анализ эффективности практики.	Схемы наблюдений на уроке.

Дата	Задача	Материалы для работы
23 марта	Обсуждение практик, проблем реализации, разработка способов преодоления проблем в целях обеспечения достижения планируемых результатов обучающихся.	Схемы наблюдений на уроке. Данные текущего и тематического контроля образовательных результатов обучающихся.
Задачи, которые выполняем между встречами	Корректировка практики. Описание своей практики.	Описание практики.
22 апреля	Обсуждение и подготовка к презентации лучших практик, давших улучшение образовательных результатов обучающихся.	Описание практики.

3. Определите и опишите основные ожидаемые результаты, которых планируете достичь в рамках решения заявленной проблемы.

4. Разработайте схему, по которой учителя группы будут измерять прогресс обучающихся. Данная схема должна предусматривать: определение отдельных обучающихся, которым требуется дополнительное время и поддержка; фиксирование учительских стратегий, которые являются наиболее эффективными для изучения того или иного материала; фиксирование областей, в которых обучающиеся испытывают наибольшие трудности при изучении учебного материала.

5. Совместно анализируйте данные оценки, которые получены в соответствии с совместно разработанными схемами. Используйте технику исследования урока.

6. Опишите свои успешные учительские практики, поделитесь ими с остальными членами группы (1 – 3).

ПСО – это только один из инструментов профессионального развития, которое должно дополняться такими формами как:

- традиционное повышение квалификации
- планы (программы) индивидуального профессионального развития
- участие в профессиональных проектах и др.

ЛИТЕРАТУРА

1. Куксо, Е.Н. Десять эффективных способов улучшения качества преподавания в школе. [Текст] / Е.Н. Куксо. – М.: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2016.
2. Пакет методических материалов для педагогов, работающих в общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях [Интернет-ресурс] / эффективная школа.рф.
3. Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов. Сборник информационно-методических материалов для директоров школ и школьных команд. [Текст] / Составитель: Пинская М.А. – М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2013. – 80 с.
4. Ушаков, К. М. Задачник для куратора. [Текст] / К.М. Ушаков // Директор школы. 2015. № 7. – С. 15 – 23.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Кураторская методика	4
технология «Педагогические туры»	6
Методика «Быстрые свидания» (speed dating)	9
Методика «Японская модель, или Ни одного урока без улучшений»	10
Методика «Lesson study»	14
Методика «Исследование в действии» (action research)	19
Коучинг учителей	22
Профессиональные сообщества обучения (ПСО)	26
Литература	33