

# Сотрудничество как работа

**Ушаков Константин Михайлович**, доктор педагогических наук, профессор

Главный редактор журнала "Директор школы", Председатель жюри

Всероссийского конкурса "Директор школы", г. Москва

**Если вы помните, то несколько лет назад появился доклад компании «МакКинзи» (международная консалтинговая компания), который произвел сильное впечатление на педагогическое сообщество (в том числе и на наше). Ключевым выводом этого доклада, целью которого было выяснить что, собственно, делает систему образования хорошей, был учитель. Фраза «школа не может быть лучше учителей» стала крылатой. Иначе говоря, ключевым фактором, определяющим успехи детей, был признан уровень профессионализма педагогов.**

Насколько верно, что учитель — ключевая фигура, а его профессионализм — основной фактор, влияющий на результат обучения?

Безусловно, с этим нужно согласиться, но для того, чтобы профессионал работал, оставался таковым длительное время, не выгорая, ему нужны определенные условия. Тут перед нами открываются несколько вариантов развития событий, верные и неверные дороги. Хотелось бы не ошибиться и выбрать верную. Для этого стоит посмотреть, как развиваются события в других странах, потому что трудности в образовании есть отнюдь не только у нас. Тяжелые проблемы не стоят разве что перед восточными провинциями Канады, Сингапуром, Гонконгом, Финляндией, Южной Кореей, да и, пожалуй, все. Все остальные ищут эти верные дороги, заодно проверяя их на правильность.

О профессиональном уровне педагога стали много говорить. Стали вкладывать деньги в систему повышения квалификации, модернизировать систему педагогического образования и прочие столь необходимые на первый взгляд вещи. Тем не менее ситуация с качеством образования существенно не изменилась. По-прежнему продолжаются институциональные реформы. На сегодняшний день это укрупнение школ. Между тем в числе незамеченных выводов доклада был и такой — институциональные реформы не влияют на качество образования. Да, система образования будет более экономичной, и, возможно, более управляемой, но учить она лучше от этого не будет.

Что можно считать уже проверенным и неуспешным?

1. Страх как способ управления поведением педагогов. Я имею в виду страх потери работы — нет никаких подтверждений того, что педагог, опасающийся потерять работу, преподает лучше, хотя он, конечно, более дисциплинирован. (Я понимаю, что многие, прочтя это, усмехнутся. Ведь заметной очереди желающих работать в школе нет. Однако это уже не совсем так, в крупных городах найти работу в школе уже очень трудно. А поскольку экономические перспективы пока, мягко говоря, туманны, то это скоро почувствуют и все остальные.)

2. Стимулирование педагогов по достижениям их учеников не работает, т.е. не ведет к улучшению качества преподавания. Стоит напомнить, что стимулирование подобного рода — дополнительная оплата за хороший результат — действует только в том случае, если выполняемая работа не требует высокой квалификации. В иных случаях подобный способ стимулирования ухудшает результаты, к тому же разобщая коллектив.

3. Упрощение работы учителя, с тем чтобы менее квалифицированные люди могли ее выполнять. Упрощение такого рода достигается за счет глубокого разделения труда, применения технологий (в истинном понимании этого слова), упрощения программ, опоры на лекционные методы работы в классе, ориентации на результат, понимаемый как результаты тестов и экзаменов. Чем глубже разделение труда, тем менее квалифицированных специалистов можно использовать.

Нетрудно видеть, что это основные принципы работы конвейера, работа тяжелая, но относительно простая.

Образовательные системы, которые ходили по этим дорогам, неуспешны. То есть образовательные результаты в этих системах устойчиво низки, престиж работы учителя тоже низок.

В каждой школе есть учителя, работающие намного лучше других. Разве это не так? И ученики, и родители считают удачей попасть именно к ним. Это достаточно привычно и обычно, но правильно ли? Существует ли возможность сделать так, чтобы попадание к хорошему учителю было системой, а не везеньем?

И чего можно достичь, если в школе есть учителя, которые преподают на порядок лучше, чем другие? То есть это, конечно, очень хорошо, что такие есть, но одновременно это означает, что доступ к качественному образованию есть не что иное, как доступ к хорошему учителю.

Поскольку хочется справедливости (во всех отношениях), то хорошие педагоги, как правило, сильно перегружены, что значительно увеличивает скорость их выгорания. Кроме того, профессионал может оставаться таковым, только если рядом с ним тоже профессионалы, иначе он начинает работать хуже.

Ни секунды не сомневаюсь, что вы прикладываете большие усилия для того, чтобы подтянуть «слабых», способы этого хорошо известны, и иногда это удается. Однако мы прекрасно знаем, что если, например, собрать в один класс только отличников, то, как правило, через некоторое время среди них появятся неуспевающие, и класс снова разделится по успеваемости на традиционные группы и снова появятся отстающие. Точно так же и с педагогами, даже если в какой-то момент удается выровнять профессиональный уровень, то чаще всего это ситуация временная.

Значит ли сказанное выше, что большой разброс в уровне профессионализма — зло неизбежное и неустранимое? И разговоры о качественном образовании для всех — это просто разговоры, не более? Как показывает мировой опыт, есть единственный выход из данной ситуации — резкое увеличение уровня профессионального сотрудничества, увеличение социального капитала организации. Помните публикации в ДШ (№ 5, 6, 8, 10 за 2013 год) почти весь год? Это именно об этом. Профессиональное сотрудничество — очень затертое словосочетание, под ним можно понимать и участие в работе педсовета раз в полугодие, и участие в работе кафедры (методобъединения) раз в месяц, но я не об этом, этого крайне мало. Я о сотрудничестве как о ежедневной работе педагогов, когда исчезает профессиональная автономия, уменьшается профессиональное одиночество.

К частому, регулярному сотрудничеству люди не привыкли, это тяжело, поэтому придется «давить», пока это не войдет в привычку. Именно непрерывное профессиональное сотрудничество является наиболее эффективным инструментом устранения разброса в уровнях профессионализма.

Стоит упомянуть и о следующем установленном факте. В среднем различия между школами значительно меньше, чем различия внутри школы. (Hargreaves A. & Fullan M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. Teachers College Press, 2012). )Иначе говоря, разброс уровня профессионализма внутри одной школы превышает различия в профессионализме педагогов двух соседних школ.

Выравнивание профессионализма — колossalный ресурс, который находится внутри организации. Но при такой постановке вопроса (опора на сотрудничество) рассматривать нужно не отдельных учителей, а школу как целое.

Эта задача вряд ли может быть успешно решена за счет внешних ресурсов, я имею в виду систему повышения квалификации. Вообще говоря, это внутренняя задача организации, это происходит в результате взаимообучения.

Нельзя сказать, что этим не занимаются, озабоченные директора организуют семинары, распространяют передовой педагогический опыт, но результаты какие-то скромные, согласитесь. Решение задачи требует увеличения сотрудничества, в основе которого лежит доверие людей друг к другу, уверенность в том, что если они «подставятся», продемонстрируют свою недостаточную квалификацию в каком-либо вопросе, признаются в ошибке, то это не будет использовано против них, не нанесет им ущерба, не уронит в глазах окружающих, а, наоборот, им поможет.

Это сотрудничество не появится само по себе и не будет результатом приказов или призывов. Сотрудничество само по себе является тяжелой работой, хотя и благодарной. Вообще наши люди к постоянному сотрудничеству не склонны. Оно ведь требует времени и усилий. Сотрудничество подразумевает столкновения, компромиссы, предъявления собственной позиции. Часто кажется, что оно того не стоит, все проще и быстрее сделать самому и одному.

### Зарисовка с натуры

*Тут на днях в редакции стал свидетелем занятной ситуации, которая может быть хорошей иллюстрацией к тезису о том, что сотрудничество, особенное тесное, — тяжелая работа.*

*Итак, нам было необходимо сделать рекламную листовку нового продукта. В решении задачи заинтересованы три человека. Двое из них относительно новые сотрудники (работают в редакции около года), один имеет очень солидный стаж и в редакции человек весьма авторитетный. Однако прямого соподчинения между ними нет. То есть никто никому не является начальником (формально). Поскольку эта рекламная*

листовка не последняя, ясно, что группа должна сотрудничать достаточно долго и, в принципе, должна превратиться в команду.

Итак, им нужно договориться о содержании, дизайне, способе изготовления. И тут выяснилось, что они не могут! Кто-то все время обижен, не согласен, не удовлетворен: его мнение не принимается во внимание, его замечания игнорируются и пр. Приходят, жалуются друг на друга, работа ни с места, общего решения нет. У меня, собственно, два выхода: первый — рассмотреть какой-либо из их вариантов и принять решение самому. Но, во-первых, если честно, то я в вопросах рекламы не очень компетентен, во-вторых, после этого мне придется это делать ВСЕГДА, что мне очень не нравится. На самом деле они именно этого хотели: столкнувшись с трудностями, снять с себя ответственность, избавиться от необходимости что-то согласовывать, трепать себе нервы. Одновременно стало ясно, что они не умеют решать проблемы, не портят отношений.

Вообще говоря, все строго по М. Белбин (этапы развития команды).

На первом этапе (знакомство) — когда они первый раз собирались в этом составе для решения задачи — у них все было в порядке, они были вежливы и терпеливы, выслушивали друг друга (оставаясь при своем мнении), но дело не сдвигалось с мертвой точки, общего результата не было. Это всегда характерно для первых встреч будущей команды. Но главное здесь в том, что при этом взаимодействии каждый из трех участников помнил, кто есть кто, у кого какой статус и вес в организации... Кто-то новичок, его мнение имеет меньший вес, кто-то проработал больше, но еще не имеет ярких успехов, кто-то имеет за плечами большой стаж и заметные достижения. Все это осознают, но у каждого есть свои амбиции. Об этом не говорят, но все понимают.

Постепенно нарастает раздражение, начинается второй — штурмовой этап развития команды. Чувствуя, что не могут справиться с конфликтом, они идут ко мне, за «верховным» решением. Подспудная, но главная причина штурмового этапа — выравнивание статусов членов команды. Процесс крайне болезненный. Что значит выравнивание статусов? Это значит, что все искренне (не на словах «я вас ценю и уважаю», а на деле) признают ценность другого члена команды, что он обладает некоторыми специфическими взглядами, умениями, которых нет у других. Без этого признания команды нет, но что получается на деле? А на деле все совсем не гладко. Самый юный член группы стремится доказать остальным свою компетентность (амбиции еще есть), для него успех означает повышение самооценки, повышение статуса в организации, большее уважение, признание со стороны коллег, другой член группы, тоже недолго работающий в организации, постарше и более опытен в коммуникациях, но тоже, естественно, хочет самоутвердиться и доказать всем свое право на более высокий статус, а «патриарх», который, кстати, присвоил себе право вето, т.е. окончательного решения, не позволяет им достичь своих целей, для него выравнивание статусов, признание ценности других — это понижение, чему он, собственно, совсем не рад, потому что для него это проигрыш.

Короче, когда они пришли ко мне, то атмосфера была весьма накалена. И первое, что мне не без труда пришлось сделать, — это вытащить все эти взаимные претензии на поверхность, заставить их откровенно высказать свое недовольство. Это было весьма непросто потому, что никто не хотел идти на обострение. При этом сразу бросались в глаза определенная неопытность в коммуникациях и неумение слышать. Любые претензии к деятельности они воспринимали как претензии к собственной личности. Один говорит другому: «Ты написал неправильный текст для рекламы», а тот, кто писал, слышит совсем иное: он слышит «ты плохой человек» и дальше защищает не текст, а себя. Это продолжалось около часа, однако после того, как они «разрядились»,

*позиции стали смягчаться. Решено было продолжить работу.*

*Кстати, пришлось рассказать, что ничего необычного с ними не происходит, что это нормальный процесс при формировании команды (чему, кстати, они были весьма удивлены). Эта «хирургия» помогла, через день я получил законченную работу. Иначе говоря, кажется, команда, наконец, вышла на конструктивный этап. Означает ли это, что дальше все будет гладко? Надеюсь, но не уверен, потому что самый заслуженный член команды, как мне кажется, еще не вполне смирился с новой ситуацией и будет сопротивляться. Поэтому не исключено, что они еще разок вернутся. Но эта возможная встреча пройдет уже легче, ведь уже есть некоторый опыт, они многому научились. Социальный капитал организации стал чуть больше.*

*Еще одно важное замечание: вряд ли между ними будут очень теплые, близкие отношения, да это и не нужно, но они точно будут конструктивными. Это именно то, что нужно. Климат сотрудничества и теплый комфортный климат не синонимы.*

Хочу обратить внимание на то, что эти трое имели ясно осознаваемую цель и понимали необходимость взаимодействия, кроме того, они взаимодействовали и раньше, но не так интенсивно, т.е. некоторый опыт у них все же был.

Боюсь, что в отношении педагогов этих трех компонентов все же нет, а именно: общей конкретной цели, понимания необходимости взаимодействия и навыка.

Тут я хочу вам напомнить о наших измерениях социального капитала образовательных организаций (№ 5, 6, 8, 10 за 2013 год). Структуры постоянных профессиональных взаимодействий оказываются очень простыми. Есть некоторое количество диад (пар людей, объединенных устойчивыми профессиональными связями), изредка встречаются триады и более сложные конфигурации и огромное количество одиночек — педагогов, ни с кем профессионально не связанных. Но необходимо отметить, что основой реальной структуры организации являются все же диады (пары). Поэтому я бы рекомендовал работу по усложнению своей организации начать с усиления диадной структуры, т.е. с создания как можно большего количества взаимно связанных, доверяющих друг другу пар педагогов. Советую начать с молодых. Приказом сотрудничать здесь не обойдешься, да и не нужно.

Сотрудничество возникает при осознании общих целей (только не говорите мне, что все эти цели и так осознают). Я ведь имею в виду цели совершенно конкретные. Поскольку мне кажется, что этого сотрудничества, основанного на доверии, существенно не хватает, его придется стимулировать. Вообще, навык сотрудничества возникает в процессе деятельности. И даже в школах, которые вроде бы одобряют идею сотрудничества, все сотрудничество заканчивается перед дверью в класс.

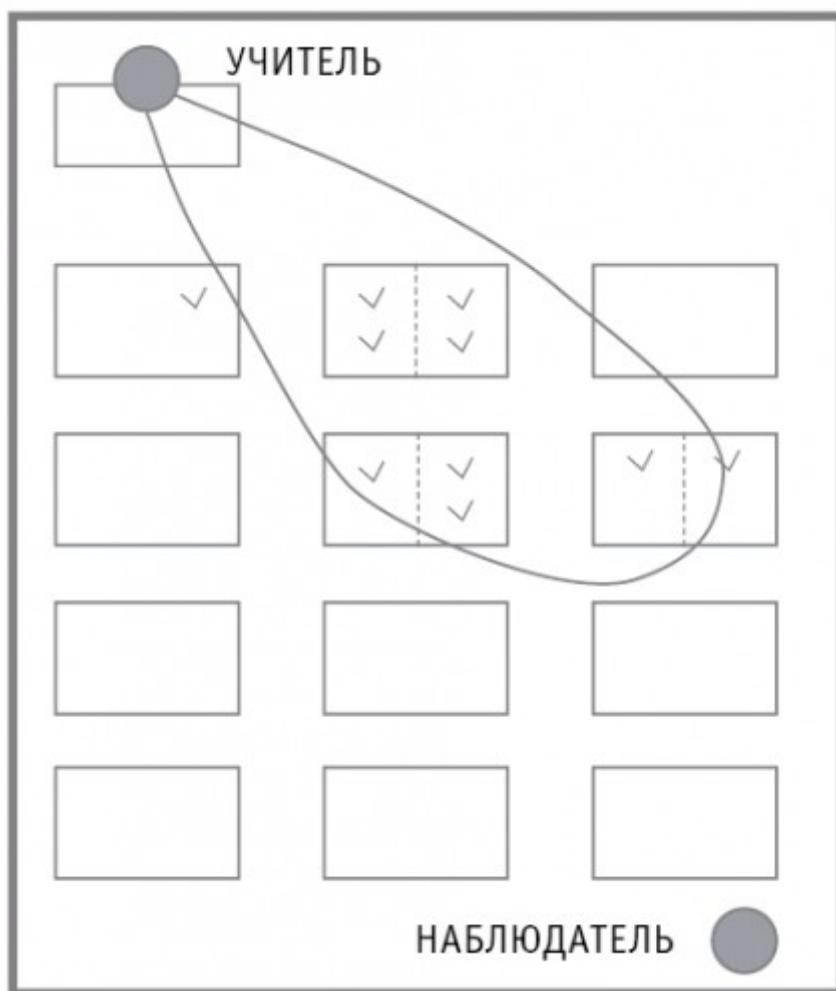
Тут мы снова вернемся к статусу людей в организации. Вероятность, что диада возникнет из педагогов с примерно равным статусом больше, чем вероятность ее возникновения между людьми с разным положением в организации (в этом случае не будет равенства). При этом вы встретите меньше сопротивления в том случае, если начнете с молодых. Их профессиональный статус в организации невысок, поэтому им нечего терять. Начать можно с простых конкретных задач. Создаете такую пару и ставите перед ними ряд простых конкретных задач. А именно: наблюдение за отдельными аспектами урока друг друга. При этом совсем не обязательно объединять людей, преподающих один предмет. Даже полезнее, если они ведут разные предметы. Собственно задачи, которые необходимо ставить, — это задачи по исследованию урока.

Итак, примерный список задач, которые вы можете перед ними поставить (вы без труда сможете его дополнить).

## 1. Взаимное наблюдение за распределением коммуникаций учителя на уроке.

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

Предложите одному из будущей диады посидеть на уроках другого и 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. Получится что-то вроде того, что есть на рисунке.



Потом пусть они поменяются ролями, и в роли наблюдателя будет другой член будущей пары. Полученные результаты они должны показать друг другу. Несколько таких взаимопосещений закрепят навык. При этом заметьте, что они друг друга не очень боятся и обмен полученной информацией происходит на равноправной основе.

2. То же для начала. Просто сидят с секундомером друг у друга, отмечая сколько времени от урока уходит на «наведение дисциплины» в классе. Задача — уменьшить это время на несколько процентов. При обсуждении акцент стоит делать на приемы, которые позволяют этого достичь.

3. Умение держать паузу. Вообще говоря, очень важный навык. Учителя, как правило, боятся пауз. Задавая вопрос, они обычно не дают времени на обдумывание. А ведь это самое продуктивное время обучения. В результате измерения можно получить общее время на уроке, в течение которого ученики собственно мыслили.

И поставить, например, задачу увеличить это время хотя бы на 5% за какой-то срок.

4. Или, например, фиксировать все продуктивные вопросы, которые учитель задал на уроке.

К сожалению, многие учителя считают, что если ответ длинный, значит вопрос был продуктивный, если короткий, то репродуктивный.

А ведь продуктивные вопросы задаются в другой стилистике, например:

- вопросы на анализ: в чем причины? Каковы последствия? Что послужило толчком к событиям? и т.д.;
- вопросы на обобщение: каковы итоги? Какой вывод можно сделать? Какова общая оценка? и т.д.;
- проектные вопросы (вопросы на синтез информации): что можно было бы сделать? Каковы пути выхода? и т.д.
- вопросы на прогнозирование: как вы думаете, что будет, если...? и т.д.;
- вопросы на выделение сущности: что составляет основу? В чем смысл ситуации? Какова главная идея (мысль)? и т.д.
- вопросы на обоснование позиции, идеи: почему вы считаете, что...? Чем вы можете доказать? и т.д.

А репродуктивный вопрос начинается со слов: Кто? Что? Как? Где? Куда?

Наблюдатель записывает (или просто считает) количество продуктивных и репродуктивных вопросов и их соотношение.

5. Более сложная задача, решение которой можно предложить и опытным педагогам, может выглядеть так. Выделить в классе характерных представителей трех групп учеников: сильных, средних, слабых (итого трех ребят). И наблюдать только за ними, фиксируя, какие действия учителя приводят к их академической активизации, на что они среагировали, на какой вид деятельности педагога, на какой прием? Как долго они работали?

И таких задачек можно придумать много, педагогическое мастерство состоит из деталей.

Правда, для всего этого требуется время и усилия, а потому, если вы считаете это важным и интересным, нужно составить соответствующий график, возможно, подкорректировать расписание, смотреть результаты, динамику и пр.

Особое внимание следует обратить, особенно вначале, на третьего человека. Его роль можно обозначить как роль тьютора. Оба члена пары должны ему доверять и не бояться. Его роль заключается в регулировании обсуждения, подведении итогов, фиксировании прогресса, отслеживании того, насколько конструктивным является обсуждение. При этом важно позаботиться о том, чтобы у этой группы была возможность обсуждения в течение 36 часов после события, иначе время будет упущено.

После определенного срока вы обнаружите, что педагоги стали больше доверять друг другу, и, возможно, вы получите устойчивую диаду, которая будет кооперироваться не только по поводу тех задач, которые вы перед ними поставили, но и в связи с теми проблемами, которые они сами у себя обнаруживают. Но повторяю, поскольку привычки к кооперации, сотрудничеству нет, не пускайте дело на самотек, оно постепенно затухнет. Для того чтобы навык стал устойчивым, нужно время, а педагоги должны почувствовать, что сотрудничество с коллегой им ничем не угрожает и, более того, приносит пользу.

Если все это получится, то и у вас социальный капитал немножко подрастет.

P.S. Если вы уже делали что-то подобное и у вас есть идеи относительно такого рода задач, присылайте мне на [konst@direktor.ru](mailto:konst@direktor.ru), буду весьма признателен.

## ДИРЕКТОРИЯ

<http://www.direktoria.org>

© Информационная система «Директория», 2014

© Директор школы №6 (189), 2014