

КУРАТОРСКАЯ МЕТОДИКА: С ЧЕМ ЭТО ЕДЯТ? ЧАСТЬ 1

“ Мы продолжаем тему, начатую
в рубрике «Письмо редактора»
на странице 4 и связанную
с наставничеством педагогов
и профессиональным
партнерством в школе.
Достаточно ли эффективна
работа наставника, чтобы
повысить качество образования
в школе?

Константин Ушаков,
главный редактор журнала «Ди-
ректор школы», доктор педагоги-
ческих наук, профессор НИУ ВШЭ,
г. Москва

В свое время на базе идей А. Эриксона проводилось исследование уровня профессионализма таксистов Нью-Йорка. Эти люди и условия их работы идеально удовлетворяли требованию эксперимента.

Дело в том, что профессионализм водителя оценивался способностью за минимальное время доехать от одной точки до другой в огромном городе (навигаторов тогда еще не изобрели). В городе действовали жесткие ограничения скорости. При этом водители все время получали обратную связь (оценку их работы), которая давалась пассажирами в виде чаевых (а они составляли основную часть заработка): доехали быстро — чаевые больше, долго плутали, потеряли время — мало или ничего. И так каждый день. В этом случае понятно, что время поездки определялось исключительно уровнем способности пространственной ориентации водителя в огромном мегаполисе.

Нейрофизиологические исследования группы наблюдаемых начинающих таксистов показали, что по мере совершенствования этого навыка существенно развивалась (увеличивалась в размерах) та часть мозга, которая за это отвечала. Таким образом, практика была структурированной (отрабатывался единственный навык — пространственная ориентация) и обратная связь сильной (частой и весьма действенной). Те, кто не смог в этих условиях этот навык развить, покидали профессию, потому что на жизнь не хватало.

А теперь снова к образованию. Сначала, что такое структурированная практика в этом контексте? Это деятельность, направленная не на

то, чтобы улучшить урок вообще, а на то, чтобы довести до максимально возможного уровня совершенства определенный конкретный навык, отдельный элемент, навык действия в определенных педагогических обстоятельствах. Как? Какой навык? Тут нужен тренер (наставник), который за счет наблюдений определит слабые места, выделит ключевые проблемы и поставит задачу. Понаблюдает за исполнением, одобрит или попросит повторить, возможно, неоднократно. Если его это удовлетворит, поставит следующую задачу на совершенствование другого навыка и т.д. и т.п.

А теперь скажите, в обстоятельствах вашей школы найдутся ли люди, которые могут выполнять эту работу, одновременно выполняя еще и собственную нагрузку?

Вряд ли таких наставников будет много... Поэтому в подавляющем числе случаев это заменяется рассказом (лекцией) о том, как это надо делать с основным посылом «Делай как я». Но вы вряд ли станете хорошим водителем, музыкантом, руководителем, если просто прослушаете любое количество лекций по поводу того, как надо водить машину, управлять школой, играть на каком-либо инструменте и прочее. Иначе говоря, эффективность наставничества в среднем недостаточно высока. В противном случае все проблемы профессионального роста были бы решены.

Собственно, именно на этих соображениях и строится кураторская методика.

Первая проблема, которую мы решали, делая эту разработку, заключалась в облегчении работы

наставника-тренера. Мы настолько ее изменили, что эту фигуру называли куратором. У него в нашей модели ограниченная, хотя и очень ответственная роль. Она в чем-то существенно облегчена. Облегчение в том, что он не играет роль «зеркала», не ходит на уроки, эту роль играет другой человек. Потому что в основе кураторской методики лежит парное взаимодействие двух обучающихся педагогов, которые подбираются по определенным принципам. Взаимодействие осуществляется за счет взаимопосещения уроков, во время которого происходит наблюдение за коллегой в соответствии с заданием, которое дает куратор, то есть роль зеркала друг для друга выполняют именно они. Эти пары нужно подбирать.

Принципы подбора пары (желательные)

1. Равный статус педагогов, примерно равный уровень их профессионального развития, опыта (этому может существенно помочь исследование социального капитала вашей организации).

Почему так?

В этом случае педагоги меньше

опасаются друг друга. Уровень психологической безопасности достаточно высок. Значительно выше, чем в случае использования модели наставничества, где заведомо нет равенства, где исходно ясно, кто имеет опыт, а кто нет.

2. Если есть возможность, лучше ставить в пару педагогов, ведущих различные предметы, например, физику и литературу.

Почему так?

Потому что если вы поставите в пару двух математиков, то при обсуждении на встрече с куратором результатов взаимопосещения разговор через пару минут сведется к обсуждению предмета (методика), а нам нужно, чтобы они обсуждали собственное профессиональное поведение и реакцию на него учащихся. В случае, когда каждый из них ничего не понимает в предмете, который преподает другой, единственной темой, в которой они примерно в равной степени ориентируются, будет их собственное поведение и реакции учащихся (педагогика).

3. Большой удачей будет, если вам удастся поставить в пару педагогов, которые работают в одном и том же классе. Это сделает значительно

Вы Вряд ли станете хорошим водителем, музыкантом, руководителем, если просто прослушаете любое количество лекций по поводу того, как надо водить машину, управлять школой, играть на каком-либо инструменте и прочее.

эффективнее работу с усложненным протоколом (потом объясню, что это такое).

Чего не стоит по возможности делать при формировании пар

1. Для начала не стоит ставить в пары педагогов с большим опытом.

Почему так?

Как правило, опытные люди испытывают очень сильные опасения относительно подобных экспериментов, не желая подвергать испытаниям свою самооценку. Вы столкнетесь с сильным сопротивлением. Поэтому рекомендуем начинать с молодых педагогов.

2. Не создавайте вначале много пар.

Почему так?

На этапе запуска инновации следует придерживаться правила локализации. Иначе говоря, не надо устраивать революций в духе «С понедельника вся школа живет по-другому». Как правило, это ведет к имитации активности. Задача на этапе запуска состоит в том, чтобы отработать механизм, что требует контроля процессов. Поскольку не бывает методик, которые одинаково подходили бы для всех, то необходимо подогнать ее «под себя», под условия своей школы. Все это лучше делать с малой группой (это и есть локализация), и только когда вы пройдете стартовый период (обычно он занимает 3–4 месяца). Вы принимаете решение о масштабировании (вовлечении большего количества людей) или приходите к выводу, что это не для вас и всю историю нужно

Отзывы экспертов

«Подчас мне кажется, что в России не две беды, а больше. Одна из них — готовность директоров школ жить только стереотипами. Отложилось когда-то представление, что методическая работа строится исключительно в рамках методических объединений, и все никак не избавимся от этой сложившейся практики. Перед нами АЗБУКА для начинающих по обновлению методической работы, на 100% влияющая на повышение и качества работы, и качества образования. Коллеги, поверьте, этим стоит заниматься! Начните с этой статьи».

«Кураторская методика — методика, подтвердившая многолетним опытом работы свою эффективность. Знакома сама, обучила завучей, активно практикую. Советую ознакомиться всем, кто еще не знаком».

поскорее забыть как страшный сон. Поэтому на этом этапе мы рекомендуем создать от 2 до 4 пар (в зависимости от размера школы). Это количество позволяет вам контролировать процесс и результаты.

3. Не стоит также ставить в пару педагогов с разным статусом в надежде,

что более опытный быстрее обучит начинающего педагога.

Почему так?

Это сразу обеспечивает неравенство в паре, снижая уровень психологической безопасности. К тому же это создает проблемы при обсуждении. Начинающему педагогу крайне неудобно разбирать работу более опытного.

С парами разобрались, а теперь о кураторах. Их подбор — не самая простая история. Тут как в спорте: не всякий хороший футболист — хороший тренер и не всякий хороший педагог — хороший наставник.

Функции куратора

Его главная функция — быть модератором. Его самая большая трудность — молчать. Он должен уметь задавать нужные вопросы в нужное время. Вообще, это техники коучинга. В рамках курса мы этому кураторов специально учим.

Он имеет некоторую административную нагрузку.

А именно: он обеспечивает еженедельные (не реже) встречи педагогов.

1. Помогает решить проблемы расписания (нужны «окна»).
2. Составляет график встреч, на

которых проводится обсуждение результатов взаимонаблюдения. Рекомендуемая частота — 1 раз в неделю.

3. Разрабатывает сценарий встреч (порядок обсуждения).
4. Совместно с участниками выработывает правила обсуждения и контролирует их выполнение.
5. Оценивает на основании протоколов качество полученных результатов и ставит задачу либо на повторение (если не удовлетворен), либо на дальнейшее движение.
6. Держит рамку, то есть не позволяет обсуждать темы, не имеющие отношения к обсуждаемому протоколу.
7. Блокирует возможные конфликты.

Чего он не должен делать

ОН НЕ ДОЛЖЕН сам делиться своим опытом! Опытным учителям, которые обычно назначаются кураторами, это очень трудно.

Что облегчает жизнь куратору?

1. Обучение техникам коучинга (в рамках курса).
2. Банк протоколов (заданий). Ре-

Главная функция куратора – быть модератором. Его самая большая трудность – молчать. Он должен уметь задавать нужные вопросы в нужное время. Вообще, это техники коучинга. В рамках курса мы этому кураторов специально учим.

комендуем вначале следовать тому порядку протоколов, который рекомендован нами.

3. Специальная брошюра-инструкция.

О протоколах

Протоколом мы называем задание по определенной форме, которое куратор выдает участникам пары.

— Каждый протокол — это измерение уровня какого-либо навыка.

— Каждый протокол имеет несколько уровней сложности:

- первый уровень — оценка уровня определенного навыка;
- второй уровень — оценка использования этого навыка по отношению к различным группам учащихся (сильные, средние, слабые);
- третий уровень (мишень) — выделение в классе одного-двух малоуспешных учащихся и прицельное использование этого навыка на них. Этот третий уровень принципиально важен, поскольку именно в этой работе обучающиеся реально видят результат, оценивая свою возросшую эффективность по отношению к конкретным учащимся.

Практика показывает, что эти эффекты практически всегда есть, хотя не всегда проявляются мгновенно. Опыт внедрения говорит о том, что дети мгновенно фиксируют изменение поведения учителя и это сильно влияет на их мотивацию.

Отзывы экспертов

«Кураторская методика является мотиватором к действию. Не только к созданию пар и назначению координаторов, а к пересмотру планирования административной работы в школе. Поэтому данная статья имеет стойкую мотивационную силу».

«Мы очень часто говорим о профессиональной изолированности учителей, а предлагаемая методика наверняка должна разрушить эти барьеры. Некое “перемешивание” опыта различных учителей должно стать взаимообогащающим. Конечно, при современных нагрузках учителей есть трудности в организации достаточно массового взаимопосещения уроков, но в данном случае, уверен, цель оправдывает средства».

В следующей статье я намерен остановиться на управленческих проблемах реального внедрения на основании того опыта, который мы приобрели.