МОУ СОШ №5 им. 63-го Угличского пехотного полка

КРАТКОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ НАСТАВНИКА

***(пособие разработано на основе кураторской методики, предложенной Константином Ушаковым, доктором педагогических наук, профессором НИУ ВШЭ, главным редактором журнала «Директор школы» и Екатериной Куксо, магистром организационной психологии Университета Манчестера, руководителем проекта «Академия Директории»).***

*Составители: группа педагогов МОУ СОШ №5*

*им. 63-го Угличского пехотного полка*

**Углич, 2020г.**

***Содержание***

|  |  |
| --- | --- |
| Вместо предисловия | с. 3 |
| Наставничество как способ повышения социального капитала школы | с. 3 |
| Заповеди профессионального наставничества | с. 4 |
| Четыре типа защитных реакций, или Найти и обезвредить | с. 8 |
| Общение с наставниками | с. 13 |
| План наблюдений | с. 14 |

***Вместо предисловия***

**Задача школы**, если она ставит перед собой задачу дать качественное образование каждому ученику, независимо от его стартовых возможностей, - максимально выровнять (поднять) уровень профессионализма учителей. Но это задача не решается путем тотального внешнего повышения квалификации. Ошибочно считать, что хорошими учителями становятся, читая хорошие книги и слушая правильные лекции. **Работа учителя - практическая,** и для того, чтобы изменить свою педагогическую практику, важно наблюдать за тем, что делают другие, и постоянно следить, что происходит с детьми на своих уроках. **Равный доступ к качественному образованию становится возможны**м тогда, когда учителя имеют доступ к профессиональным находкам и решениям друг друга.

При этом **цель школы** - создать возможности для такого профессионального взаимодействия. Способом организации профессионального общения в школе может стать **наставничество,** под которым мы понимаем **равноправное взаимодействие коллег.** При этом роль наставника заключается не в оценивании действий своих коллег, а в организации профессионального обмена мнениями, где каждый из членов созданной минигруппы показывает урок, а **затем участвует в его обсуждении.**

Важно: обсуждается не весь урок, а только тот аспект, который выбран участниками профессиональной группы. Такая группа состоит из 2 учителей, имеющих примерно одинаковый возраст и стаж педагогической деятельности, и наставника (как правило, человека, имеющего определенный авторитет в коллективе).

В своем пособии мы основывались на результатах работы Константина Ушакова, доктора педагогических наук, профессор НИУ ВШЭ, главного редактора журнала «Директор школы» и Екатерины Куксо, магистра организационной психологии Университета Манчестера, руководитель проекта «Академия Директории».

***Наставничество как способ повышения социального капитала школы***

**Существуют десятки способов организовать профессиональный обмен между учителям** и тем самым повысить социальный капитал школы и человеческий капитал отдельных учителей. При этом наша практика показывает, что если выстраивать взаимодействия директивно и тотально, возникает огромное сопротивление коллектива и имитация.

**В качестве альтернативы мы предлагаем методику наставничества как** одну из наиболее простых в реализации. Она позволяет относительно легко преодолеть сопротивление коллектива к изменениям и быстро начать реальные улучшения в школе.

Она основана на том, что среди учителей выбираются обучающиеся пары педагогов. У них есть наставник. Втроем они наблюдают за уроками друг друга, однако не по привычной модели «обо всем и ни о чем». На каждый урок у тройки есть конкретное задание и один конкретный аспект для наблюдения. Так, педагоги обсуждают не субъективные ощущения, а реальные показатели (например, время для размышления учеников, равный доступ и др.). Ключевая особенность в том, что учитель наблюдает не за уроком в целом, а только за одним аспектом (по заданию куратора или по общему выработанному аспекту, который возник во время обсуждения уроков), остальные нюансы урока не обсуждаются, что бы ни происходило.

**Зачем это нужно?** Работа учителя полна мелких нюансов. Если вы говорите сразу обо всех проблемах, то практически невозможно улучшить все и сразу. Каждый навык (будь то умение держать дисциплину, задавать сложные вопросы, видеть весь класс) должен выстраиваться и закрепляться отдельно. Так шаг за шагом (медленно, но без остановок) можно прийти к значительному росту профессионализма каждого педагога.

Для каждой пары назначается наставник — человек, который подбирает задания, следит за прогрессом и организует общее обсуждение уроков. Наставник принимает равное участие в демонстрации уроков и в посещении уроков по заданному аспекту у своих членов команды.

**Задача наставника** – пригласить на свой урок, прийти на уроки к свои коллегам и организовать конструктивный диалог между всеми, обеспечивает психологическую безопасность профессионально общающихся.

**Как строится процесс?** Учителя ходят друг к другу на уроки с листом для наблюдения. Примеры таких листов вы найдете в данном пособии. Это не значит, что вы должны использовать протоколы в первоначальном виде. Вы можете вносить коррективы в задания для педагогов. Затем после взаимного наблюдения должно пройти не более 48 часов (чем меньше, тем лучше!), когда организуется общая встреча наставника и педагогов. Эти три человека обсуждают данные, которые были собраны при наблюдении. Вместе педагоги вырабатывают рекомендации по улучшению, которые позволили бы избежать ошибок, если они были на уроке.

После того, как группа обсудила какой-то аспект практики, наставник предлагает повторно понаблюдать за этим же аспектом (чтобы закрепить прогресс) или перейти к новому заданию. Мы рекомендуем наблюдать за каждым аспектом практики не менее 2-3 раз и периодически проводить повторные наблюдения через некоторое время.

***Заповеди профессионального наставничества***

**1. Сделайте так, чтобы люди чувствовали себя в безопасности**

Когда человеку что-то неприятно, он всеми правдами и неправдами будет этого избегать. Представьте себе что-то вроде весов, на одной чаше которых профессиональная польза для учителя, а на другой — его профессиональный страх («Меня будут осуждать как плохого педагога»). Если вторая чаша будет постоянно перевешивать, то такой учитель, вполне вероятно, будет избегать взаимодействий. Поэтому в ходе обсуждений наставник всегда защищает того, чьи уроки оцениваются. Вот несколько конкретных приемов.

● Старайтесь строить обсуждения так, чтобы учителя больше внимания уделяли тому, как дети учатся, а не тому, какие ошибки допустил педагог (если честно, ошибки вообще лучше НЕ обсуждать).

● Акцент лучше делать на обсуждении данных (количестве времени, затраченном на обдумывание, типы вопросов, а не на действия учителя).

● Нелишним будет иногда напоминать, что ошибки — это нормально в процессе роста и что всем они свойственны, что не ошибается тот, кто ничего не делает, и что-то похожее.

**2. Умейте молчать**

Наставник обычно ведет себя и делает все так, чтобы педагоги получили максимум пользы от взаимодействий друг с другом. Если он начинает давать готовые советы и решения из своей практики, то это несколько обесценивает совместное обсуждение. Учителя в этом случае ведут себя пассивно и не пытаются найти новые методики.

Умение НЕ давать советы — это одно из самых сложных условий. Обычно наставник — это одни из самых опытных, мастеровитых учителей. Очень непросто видеть, как те или иные учителя испытывают в чем-то затруднения, и не пытаться им помочь.

***Практические советы:***

● не перебивайте учителей, когда они обсуждают уроки друг друга;

● прежде чем задавать следующий вопрос или предлагать решение, подождите две-три секунды;

● начинайте говорить, только если никто не решился это сделать;

● старайтесь избегать советов вовсе (сможете не дать ни одного совета за встречу?).

**3. Позволяйте существовать разным мнениям**

В групповых обсуждениях мнения, бывает, разделяются. Например, у обучающихся учителей и у вас могут быть разные мнения относительно того, как можно улучшить определенный аспект урока.

Если учитель предлагает идею, с который вы не согласны, не отвергайте ее сразу же в категоричной манере. Постарайтесь найти рациональное зерно, задайте наводящие вопросы, чтобы педагог мог переформулировать изначальную идею, доработать ее. Старайтесь поддерживать нестандартные решения и дорабатывать их, даже если поначалу они кажутся сырыми и плохо реализуемыми.

**4. Освойте навыки активного слушания**

Даже если вы нечасто встречали термин «активное слушание», его принципы вы, скорее всего, неосознанно применяете как учитель на уроке и за его пределами.

**Активно слушать** - значит демонстрировать внимание к идеям коллег, создавать атмосферу принятия и открытости, стараться понимать смыслы, которые часто прячутся за путаными словами.

***несколько примеров активного и пассивного слушания*** (второй тип стоит избегать).

|  |  |
| --- | --- |
| **Как надо** | **Как не надо** |
| Использовать слова, демонстрирующие внимание во время рассказа другого человека (это могут быть короткие слова и междометия: «да», «конечно», «так»). | Перебивать учителя или не давать ему высказаться. |
| Демонстрировать невербальные знаки внимания, то есть буквально слушать всем телом (идеальный портрет: присутствует визуальный контакт, лицо выражает внимание,  позиция открытая и расслабленная, наставник полностью повернут к говорящему учителю). | Резко менять тему обсуждения |
| Поощрять продолжение рассуждения (например, «Не могли бы вы развить мысль?», «Расскажите, пожалуйста, подробнее», «Давайте обсудим более детально»...). | Навязывать свою точку зрения как «более правильную» или единственно возможную |
| Задавать вопросы, чтобы продемонстрировать искренний интерес. | Использовать фразы неодобрения,  критицизма, неуверенности («Вы  уверены?», «Вы не должны так думать / иметь такую точку зрения», «Вам лучше еще поразмыслить над этим», «Ну да, более-менее неплохо»). |
| Использовать технику «эхо», то есть  перефразировать сказанное другими словами («Если я вас верно понял(а)...», «Поправьте меня, если я неправильно понял(а) ваши слова...»). Однако применять ее не для выражения скрытого несогласия или упрека, а для более детального обсуждения сказанного. | Рассматривать посторонние предметы, отвлекаться |
| Демонстрировать уважение к точке зрения коллеги, даже если она отличается от вашей. |  |

**5. Помните про важность общих целей и ценностей**

Общие ценности — это социальные ускорители. Если несколько людей одновременно признают какую-то ценность, то они интенсивно и честно работают над ее реализацией. Старайтесь постоянно, но ненавязчиво обращать внимание на цели и ценности группового взаимодействия: зачем, ради чего мы это делаем, какого результата мы достигаем, что мы делаем и что не делаем, что для нас важно? Как это поможет ученикам?

***Задача лидера время от времени*** - создавать положительный образ будущего, поощрять приверженность ценностям.

**6. Удерживайте фокус на главном**

Главное — это то, как дети учатся, как повысить эффективность педагогической практики, как применить знания на уроке. Если обсуждение сбивается с намеченного маршрута, начинаются оценки других учителей, пространные размышления, то задача наставника группы — снова поставить в центр внимания ученика и то, как он преодолевает трудности обучения.

Старайтесь чаще говорить, какую цель вы хотите достичь, что для этого нужно сделать, почему это важно, как понять, что цель достигнута. Если в процессе разговора обсуждается что-то иное, то перенастраивайте фокус.

Важная особенность методики наставничества - это обсуждение ОДНОГО аспекта. Если вы сбиваетесь с обсуждения этого аспекта, то нужно просто снова возвращаться назад.

**7. Задавайте вопросы, которые стимулируют размышления**

Наставник нужен не для того, чтобы вложить в голову каждого свои готовые ответы по любому вопросу. Одно из ключевых умений лидера — это задавать вопросы, которые заставляют задуматься, увидеть неочевидное, понять что-то важное про себя. Про искусство задавать правильные вопросы речь пойдет далее.

**8. Совершенствуйтесь в умении преодолевать конфликтные ситуации**

Обязанность наставника в том, чтобы гасить конфликтные ситуации или, еще лучше, стараться их предотвратить заранее. Поводов может возникнуть великое множество. Часто взрослые люди не идут на конфликт открыто, а используют так называемые конфликтогены — это небольшие уколы, провокации. Например, нарочито скучающее лицо, ирония, подколки, демонстративное отвлечение. Универсального совета по пресечению конфликтов нет: иногда нужно в процессе обсуждения подчеркнуть недопустимость каких-то действий, иногда лучше поговорить с конфликтным учителем после.

**9. Повышайте осознанность тех, с кем вы работаете**

Люди (особенно взрослые) сопротивляются критике — и это нормально. Ваша задача — распознавать психологические барьеры и учить педагогов их преодолевать.

Например, вы можете распечатать описание четырех защитных реакций (смотрите далее), познакомить с ним учителей перед обсуждением урока. Рассказать, что это нормально, когда мозг автоматически использует любую из этих реакций, но нужно уметь видеть эти трюки бессознательного. Если при обсуждении педагоги прибегают к одной из защитных реакций, вы можете спокойно об этом напомнить, чтобы повысить осознанность обсуждения. Осознанность касается не только защитных реакций. Задача наставника — научить всю группу не допускать деструктивных конфликтов, отвлечений от темы.

**10. Демонстрируйте поддержку и принятие**

Процесс педагогических улучшений — это затратно по времени, часто тяжело психологически. Учителям не нужно лишних провокаций, поучений, назиданий. Поддержка наставника, преимущественно положительная обратная связь, вера и доверие — эти проявления куда эффективнее.

Один опытный педагог рассказывала о своей молодой коллеге, учителе начальных классов, которая только недавно закончила педколледж: «Не знаю, вроде она порой и старается, но совсем неграмотная. Слова типа „панно“ или „аллея“ с ошибками пишет». Если постоянно напоминать только об ошибках, то можно совсем отбить желание к изменениям. Психологи говорят: чтобы человек не потерял мотивацию, на один негативный стимул должно приходиться 5-7 позитивных. Соблюдаете ли вы такой баланс?

***Четыре типа защитных реакций, или Найти и обезвредить***

Практически каждому человеку трудно воспринимать критику на свой счет. Критика урока воспринимается как личностный упрек. Например, если коллега говорит, что у учителя не получается удерживать внимание учеников, то тут педагогу начинает слышаться: «Ты — никчемный учитель. И вообще пропащий человек, у тебя все не в порядке». В каждом из нас живет немного (или в ком-то много) неуверенности в себе. Наш мозг изобрел изощренные приемы, чтобы отгородить себя от критики, чтобы защитить свое Я. Это полезное изобретение для психологического комфорта, но пагубное — для

профессионального развития. Если мы не понимаем свои проблемы и недостатки, мы не сможем от них избавиться.

***Есть четыре основные защитные реакции***. При обсуждении уроков важно понимать, что они есть, и отслеживать их в своем поведении. Это совершенно нормально, что мозг защищается. Главное - не бояться это признать, ведь отслеживание несовершенств уже и есть небольшая личная победа (Защитные реакции взяты и адаптированы на основе курса Coaching teachers: promoting changes that stick (Coursera)).

**Реакция 1. «Ты умный, я дурак»**

Учитель часто сразу начинает посыпать голову пеплом и говорить, что урок был провальным, все пошло не так. Человеку проще самому на себя «наговорить гадостей», прежде чем услышать мнение другого. То есть учитель заранее признает свою безнадежность, отгораживаясь от возможной критики.

Тем не менее все однозначно плохо быть не может. Суть профессиональных взаимодействий в том, чтобы отделить зерна от плевел, вычленить удачные и неудачные приемы, развить сильные и компенсировать слабые стороны. Эта реакция губительна тем, что учитель не верит в свои силы и занят самообвинением, а не конструктивной стороной процесса.

***Пример реакции:*** «Ты умный, я дурак».

Наставник: Как вы сами оцениваете ваш сегодняшний урок?

Учитель: Все пошло не так, как я ожидала. У меня совершенно не получается выдерживать время. Я постоянно строю планы, что и когда делать, а времени то слишком много, то не хватает. Это полный провал.

***Реакция 2.*** «Ты дурак, я умный»

Это обратная ситуация, когда учитель видит только хорошее в своем занятии и напрочь отказывается признавать возможные недостатки. Оптимизм — это хорошее качество. Однако часто за нарочитым оптимизмом стоит нежелание видеть обратную сторону процесса. Педагог просто создает вокруг себя ореол безупречности, чтобы возможная критика не ранила слишком больно. Но чтобы решить проблему, нужно ее признать.

Идеальных уроков не бывает. Как только учитель начинает считать себя слишком хорошим, его или ее профессиональный рост не только останавливается, но и разворачивается в обратном направлении.

***Пример реализации реакци***и «Ты дурак, я умный».

Наставник: На ваш взгляд, каковы плюсы и минусы сегодняшнего урока?

Учитель: Я думаю, что все прошло прекрасно. Дети были увлечены весь урок. Вы обратили внимание, как раскрылся Иванов? Групповая работа и рефлексия прошли на ура.

Наставник: Может, у вас были какие-то сложности?

Учитель: Нет, я же говорю, что все прошло хорошо.

***Реакция 3.*** «Я очень стараюсь, а все дураки»

Это пример ситуации, когда педагог пытается во всем обвинить внешние факторы — что-то находящееся вне зоны его или ее контроля. Учитель в попытке защитить себя снимает с себя ответственность за происходящее. Не берет на себя ответственность за контроль урока и учеников.

***Пример реализации реакции*** «Я очень стараюсь, а все дураки».

Учитель 1: Мне кажется, групповая работа на уроке была не особенно эффективной. Ученики не выглядели вовлеченными.

Учитель 2: Ох, да так всегда после уроков физкультуры. Они приходят уставшие, набегавшиеся. Потом сидят как сонные мухи, не реагируют на мои задания. Еще и самых сильных учеников сегодня на конкурс забрали, поэтому только слабые остались, они вообще не умеют в группе взаимодействовать.

***Реакция 4***. «Все и так хорошо, нечего обмусоливать эту тему»

Это попытка избежать обсуждения неудобной темы, признать ее не самой важной. Часто такой тип защитной реакции сопровождается неоправданным оптимизмом. Учитель внешне соглашается с тем, что ему или ей говорит коллега, но предпочитает замять эту тему.

Нажатие на болевые точки всегда неприятно, поэтому мозг защищается игнорированием проблемы. Внешне вроде запрос услышан, но внутренне учитель его не принимает. Такая ситуации очень снижает эффективность внутришкольного обучения.

***Пример реализации реакции*** «Все и так хорошо».

Учитель 1: Как и на прошлом занятии, мне показалось, были проблемы с дисциплиной...

Учитель 2: Мне кажется, что почти весь урок все сидели тихо. Ну да, Петров и Сидоров занимались своими делами, но весь класс ведь работал. Была хорошая атмосфера. Давайте лучше поговорим про групповую работу, мне кажется, это более важная тема.

Важно помнить, что защитные реакции — это нормально, так устроен наш мозг. Вы сами того не осознаете, а он защищает вас от падения самооценки. Но гораздо важнее и правильнее—отделение самооценки и внешней критики.

Как уже упоминалось, наставнику важно замечать эти защитные реакции и учить других педагогов не попадаться в привычные ловушки мозга. Вы можете распечатать понимание этих защитных реакций и держать их при себе во время обсуждения. Если куратор замечает, что критика воспринимается слишком болезненно и неадекватно, нужно еще раз проговорить, что никто не застрахован от ошибок в педагогической работе и что ошибки не делают человека плохим, недостойным, непрофессиональным. Затем учителя и учатся, чтобы уменьшить количество ошибок.

***Искусство задавать вопросы***

Как правило, навык с ходу придумывать глубокие и емкие вопросы приходит не сразу. Поэтому наставнику важно выделять время на то, чтобы целенаправленно собирать арсенал вопросов для обсуждений урока.

Ниже мы приведем описания типов вопросов, чтобы было понятно, что брать в арсенал и что нет.

**НЕЭФФЕКТИВНЫЕ типы вопросов при обсуждении уроков**

(Stoltzfus, T. Coaching questions: A coach's guide to powerful asking skills. Tony Stoltzfus, 2008).

**Закрытые вопросы**

* Понравился ли вам самой ваш урок? Была ли эта задача интересна сильным ученикам?) — это те, на которые можно ответить «да» или «нет».

Это самые непродуктивные вопросы, потому что учитель может ответить односложно, ему не нужно ни думать, ни говорить.

Рекомендуется избегать такого типа вопросов, практически каждый из них можно ***переделать в открытый*** (то есть предполагающий развернутый ответ):

* Что именно вам понравилось на уроке? Как вы считаете, какие задания на уроке были интересны сильным ученикам?

**Альтернативные.**

* Слабые ученики слушали учителя или занимались своими делами? Вы

хотели бы улучшить дисциплину или групповую работу?) — это вопросы, в которых нужно выбрать один из предложенных вариантов ответов.

Они также непродуктивны, как и закрытые вопросы. Модератор искусственно ограничивает собеседника в рамках своих вариантов решения проблемы.

Альтернативные вопросы тоже довольно легко трансформируются в открытые, например, «Как вели себя слабые ученики во время выполнения задачи?», «Какие направления своей работы вы бы хотели улучшить?»

**Наводящие вопросы**

* Вы не считаете правильным что-либо почитать на эту тему? Вы уже

думали обратиться к более опытному коллеге по этому вопросу? — это разновидность закрытых вопросов, но они не предполагают двух вариантов ответа, в них собеседник уже как будто бы отвечает за другого.

Наводящие вопросы — это, по сути, нравоучения педагога, выданные за вопрос.

Вместо наводящих вопросов с уже готовыми решениями более продуктивно давать возможность самому найти выход. Например, «Как бы вы искали информацию на эту тему?» «Кто мог бы вам помочь, если бы вы захотели посоветоваться?»

**Риторические вопросы**

* Кто же виноват в том, что слабые ученики отвлекались? Разве это

не отговорка?. Хотя по форме риторические вопросы могут быть открытыми, они не предполагают размышлений. Наставник снова-таки дает разжеванный ответ в виде вопроса. Риторические вопросы могут быть оскорбительными, их желательно исключить вовсе. Кстати, если модератор постоянно стремится задавать наводящие и риторические вопросы, это обычно свидетельствует о его недоверии, неприятии второго человека. В такой ситуации специалисту важно повторить себе, что нельзя пройти путь вместо другого человека и что

искренняя поддержка продуктивнее нравоучений.

**Почему-вопросы**

* Почему вы не подготовились заранее? Почему этот ученик плохо себя

вел?. Не все вопросы, которые начинаются со слова «почему», плохи, но часто они звучат как обвинения. Такие вопросы скорее сделают учителя закрытым, обороняющимся. Представьте себе ученика на уроке, у которого учитель строгим голосом спрашивает: «Почему ты не сделал домашнее задание?» Не нужно во время обсуждения уроков создавать такие стрессовые ситуации. Часто почему-вопросы становятся не такими угрожающими, если заменить вопросительное слово на «что» или «какие факторы». Например, «Как вы думаете, какие были основания у этого ученика вести себя недисциплинированно?»

**ПРОДУКТИВНЫЕ вопросы для взаимодействий.**

**Открытые вопросы**

* В чем вы видите положительные стороны вашего урока? Чем были заняты ученики из фокус-групп? За счет чего удалось удерживать рабочий настрой? подразумевают развернутые ответы. Они начинаются с вопросительных слов типа «почему», «зачем», «как», «когда», «что еще» и пр.

Такие вопросы продуктивнее для обсуждения уроков,так как в большей степени стимулируют мышление.

Можно предложить такую классификацию открытых вопросов.

❏ **Фактические** (запрос знаний) начинаются со слов «кто?», «что?», «когда?», «где?», «как?».

❏ **Конвергентные** (на понимание, интерпретацию) начинаются словами «зачем?», «каковы причины?», «кому (не)выгодно?», «почему (не) выгодно?».

❏ **Дивергентны**е (поиск альтернативы) начинаются со слов: «что (не) будет, если ...?», «что вы можете сделать, чтобы еще ...?».

❏ **Оценочные** (суждение и сравнение) — это вопросы типа «какой вариант лучше?», «в чем сходство / различие?».

❏ **Проверочные** (предотвратить сомнения) предполагают наличие таких слов: «насколько вы уверены в этом?», «что тут не точно?». Ну и что? (Что теперь? Что будет дальше? К чему, куда это ведет?)

**Трансформационные вопросы**

Они идут в ход, когда обсуждение заходит в некоторый тупик, когда учителя начинают говорить фразы типа «Не могу», «Не знаю». Трансформационные вопросы призваны расширить кругозор, сломать ограничивающие установки. Примеры трансформационных фраз:

Представьте, что вы...

Если бы вы были...

Притворитесь, что.

Давайте предположим, что...

Учителя можно попросить представить себя другим преподавателем или лучшей версией себя (например, «Если бы вы уже умели делать это, то.»), можно предложить побыть учеником, перенестись в будущее и т.д.

Важно отметить, что при обсуждении уроков не нужно злоупотреблять провокационными вопросами, философскими размышлениями и пр. Важное качество — это искренний интерес, даже порой человеческое любопытство. Постарайтесь искренне заинтересоваться другим человеком, так правильные вопросы будут возникать проще и естественнее.

***Общение с наставниками.***

Общение с наставниками представителю администрации, курирующему вопросы профессионального общения, обязательны. Это можно делать раз в четверть, проделав предварительное анкетирование наставников.

***Пример анкеты***

**Дорогие наставники! Настало время смотреть и анализировать!**

Выполните, пожалуйста задание, приведенное ниже. Сделайте это по шагам. Прочитайте описание первого шага, выполните его, потом переходите к следующему .  
Шаг 1. Возьмите листок бумаги и ручку.

Шаг 2. Найдите место (время), где (когда) вас не будут отвлекать примерно 10 минут и приходите туда с вашим листом и ручкой.

Шаг 3. Определите по шкале от 0 до 10, насколько вас устраивает то, как сейчас происходит взаимодействие троек. Запишите эту оценку на лист.

Шаг 4.  Взаимодействие ваших коллег – сложный процесс, включающий в себя разные составляющие.  Попробуйте выделить в этом взаимодействии три наиболее важных, на ваш взгляд, составляющих.

Шаг 5.  Оцените выделенные вами аспекты взаимодействия по шкале от   0 до 10.

Шаг 6. Посчитайте средний балл по всем трем аспектам, сравните его с вашей первоначальной оценкой. Они совпали?

Шаг 7.  Подумайте, исходя из ваших оценок, над чем дальше вам можно поработать, чтобы улучшилось взаимодействие команд.

**Поделитесь результатами своих размышлений в письменном виде до … числа опираясь на следующие вопросы:**

Какая оценка у вас получилась?

Какие аспекты вы выделили, какие оценки поставили по каждому из них?

Над чем, на ваш взгляд, стоит поработать дальше?

**И еще надо подумать вот над чем:**

**Итак, чтобы двигаться дальше, вам предстоит ответить на следующие вопросы письменно:**

* **Готовы ли пары продолжать свою работу в том составе, в котором сейчас существуют ваши команды?**
* **Готовы ли наставники осуществлять свои обязанности эффективно?**

**Подумайте, не спеша, какие вам вопросы нужно задать учителям, чтобы выяснить ответы на эти вопросы. Может быть, есть какие-то внешние признаки?  Если вы ответили "нет" на один или оба вопроса, давайте подумаем вместе над стратегией изменений.**

***План наблюдений.***

***1.Активность учеников на уроке***

***Проблема***

Чтобы научиться чему-то, нужно постоянно практиковаться в этом. Полагаю, с этим сложно спорить. Например, чтобы научиться думать самостоятельно, делиться своими размышлениями, рассуждать своими словами на сложные абстрактные темы, уверенно говорить на иностранном языке, ученикам нужно время на уроке, чтобы потренироваться и проявить себя.

Распространенная проблема школьных уроков в том, что часто большая часть класса оказывается в пассивном состоянии (слушает — или делает вид, что слушает — объяснения учителя или ответы одноклассников). Особенно остро это ощущается в больших классах или на тех дисциплинах, где преимущественно происходит работа с текстами (история, биология, обществознание и т. п.).

Возможные решения

Сейчас в практике обучения собрано много методических материалов, как сделать урок более интерактивным, повысить вовлеченность в него учащихся. Я бы предложила одно золотое правило.

Помните, для каждого этапа урока есть виды деятельности, которые позволяют вовлекать в работу всех учеников в классе.

Например, опрос домашнего задания не обязательно предполагает участие 2−3-х человек, которые рассказывают часть параграфа. Один из приемов — щадящий опрос. Ученики разбиваются на две группы (1-й и 2-й вариант). Учитель задает один вопрос, и ученики из первой группы выслушивают ответы своих товарищей из второй группы и просто ставят + или -. Затем группы меняются ролями: представители второй группы выслушивают ответы учащихся из первой группы. Учитель может задать 5 или 10 вопросов в каждой группе, из которых путем простого сложения и получится итоговая оценка. Если учителю необходимо поставить отметки, он может проверить несколько случайных человек, заодно это позволит разъяснить, что было правильно и что нет.

Объяснение нового материала — это тоже необязательно монополия учителя. Например, при работе по принципу перевернутого урока ученики сами проходят новую тему и на уроке уже обсуждают материал в парах или группах. Если вы не готовы к таким существенным переворотам, то у А. Гина можно найти несколько способов повысить интерес учеников к объясняемому материалу.

• Поставить привлекательную для учеников цель (например, выучить конструкцию «я бы хотел (-а)» на английском языке, чтобы в конце урока разыграть сценки поведения в магазине).

• Загадать загадку (объяснение нового материала позволит найти отгадку).

• Намеренно допускать ошибки (учитель перед объяснением новой темы говорит, что будет допускать ошибки. И те, кто найдут несоответствия, будут вознаграждены).

• Неполное объяснение темы (учитель намеренно не полностью объясняет новый материал. Задача учеников — найти и сформулировать вопросы, которые раскроют тему целиком).

Кроме того, есть большое количество методик работы с большими классами, вот лишь некоторые из них.

• Техника «Подумай — Обсуди в паре — Поделись». Учитель задает вопрос всему классу. Сначала дается не менее 30 секунд, чтобы подумать самостоятельно. Затем несколько минут, чтобы обсудить ответ в паре. После этого пара рассказывает о своем решении в группе или всему классу.

• Вопрокуссия. Это составное слово, которое соединяет в себе «вопрос» и «дискуссия». Учитель записывает на доске какой-то вопрос или утверждение по теме урока. Ученики ставят вопросы к высказыванию педагога. При этом есть несколько обязательных правил: нельзя употреблять утвердительных выражений, только вопросы; нельзя использовать утверждения, замаскированные под вопрос (например, жизнь в малом городе лучше, чем в большом, не так ли?); нельзя осуждающе относиться к вопросам других; высказываться одному можно лишь через какое-то количество ответов других (например, не чаще, чем 1 раз за пять высказываний). Больше похожих примеров будет приведено в разделе «Групповая работа».

• Самое «мутное». Учитель просит всех детей на листочке бумаги за 1−2 минуты ответить на вопрос: «Что на уроке (в новой теме, в фильме, тексте, параграфе) было самым мутным (непонятным, неясным)?». Затем эти затруднения можно обсудить в группах: например, одноклассники могут объяснить непонятные аспект тому, кто спрашивал. Если группа не находит ответы на вопросы, то они обсуждаются с учителем.

Какой бы метод не использовался, важны два основных принципа:

• активность максимального количества детей на уроке;

• вовлеченность учеников в деятельность.

Объекты для наблюдения

• соотношение активности учителя и учеников на уроке;

• активность разных групп (слабых, средник, сильных) учеников;

• вовлеченность учеников в ход урока;

• виды активности на уроке, способствующие высокому охвату и вовлеченности учеников.

Листы для наблюдения

Здесь мне кажется самым удобным использовать временную шкалу урока. То есть на листе А4 в колонке слева обозначаются, как на градуснике, минуты урока. Наблюдающий заштриховывает то время, которое отводилось на каждый тип активности и отмечает, кто был задействован и делает примечания.

Задание

Таблица

Протокол анализа урока

Если в течение наблюдения присутствующий отмечает, что при каком-то типе работы все дети были вовлечены и увлечены, это значит, что такая активность может пополнить педагогическую копилку отдельного педагога или всей школы.

**Задание** для наблюдающего ***Активность учеников на уроке***

**Перед уроком**

1. Распечатайте таблицу для наблюдения за уроком.

2. Возьмите с собой на урок часы или телефон, показывающие секунды.

**На уроке**

3. Когда учитель начинает новый тип деятельности, фиксируйте с помощью

секундомера продолжительности этого рода занятий. Кратко обозначайте, что

именно делает учитель.

4. В другой колонке таблицы подробно описывайте, что делают дети и также

помечайте, насколько класс активно вовлечен в ход урока.

Обратите внимание, что под активностью мы понимаем не просто слушание или

думанье, а непосредственно действия (ответы на вопросы, выполнение задания,

работа в группах и пр.).

**После урока**

5. Посчитайте продолжительность каждого вида деятельности и заполните

протолок урока.

**Таблица для заполнения наблюдающими**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Тип деятельности на уроке** | **Протяженность активности** | **Что делает учитель** | **Сколько учеников вовлечено в работу** | **примечаия** |
|  | Например, это приветствие  учителя, объяснение домашнего  задания, объяснение новой  темы, самостоятельная работа… | Отметьте время  начала и конца этого  типа деятельности.  Посчитайте общее  время, которое занял  этот вид работы | Опишите, что делает учитель, в  какой форме он(а) взаимодействует  с учениками | Под словом «активно» мы  подразумеваем деятельность. Если  ученики только слушают педагога, то  это активен только учитель | Здесь можно описать, что именно вы наблюдаете.  Как на задания реагируют разные группы  учеников (сильные, средние, слабые) |

***2.Время для размышлений.***

***Проблема***

Частая ошибка начинающих учителей — задать вопрос и при малейшем промедлении ученика разу же переадресовать вопрос другому. Школьнику (без разницы, сильному или слабому) часто нужно время, чтобы собраться с мыслями и сформулировать ответ. Если учитель постоянно лишает учащегося права голоса, то это может демотивировать и снизить самооценку.

Похожая ситуация: педагог адресует вопрос классу, через 2 секунды руку поднимает один отличник, еще через пару мгновений поднимается еще пара рук. Пока ответ придет в голову более медленным ученикам, педагог теряет терпение и вызывает только сильных. В итоге на всех уроках действующие лица одни и те же.

Возможные решения

Решение довольно простое — выдержать достаточную паузу. Обычно учитель ожидает ответ в течение секунды, еще после 1,5 секунды в случае паузы реагирует на ошибку. Учителю рекомендуется подождать не менее 5−6 секунд для размышления ученика, прежде чем задавать наводящие вопросы или переадресовывать задачу. Хотя есть и другая рекомендация: если вопрос более-менее сложный, выдерживать паузу в 20−30 секунд.

Пауза нужна и для коллективных вопросов, чтобы каждый в той или иной степени мог найти свой ответ на вопрос, а не просто смириться с участью никогда не успевающего.

В то же время было бы разумно невербально (то есть без слов, жестами, кивком головы) отметить, что вы увидели мгновенно поднятые руки сильных учеников, чтобы тем не было обидно.

Кстати, есть один отличный педагогический прием, который предусматривает и время на размышления, и высокую включенность в урок. Он называется «20+3»: учитель задает вопрос классу и дает не менее 20 секунд на размышление; затем вызывает трех человек (лучше, чтобы это были слабый, средний, сильный ученики; необязательно, чтобы они поднимали руки) и выслушивает их ответы. В это время учитель не говорит, какой ответ был правильный и сохраняет одинаковое выражение лица. После трех ответов всему классу предлагается обсудить, что было правильным ответом на вопрос.

Объекты наблюдения

• длина паузы при ожидании ответа на вопрос;

• длина паузы при работе с разными группами учеников;

• пауза во время вопросов классу;

• вовлеченность учеников в процесс ответов на вопрос.

**Задание для наблюдающего** ***Время для размышлений***

**Перед уроком**

1. Распечатайте схему класса.

2. Возьмите с собой на урок телефон или часы с секундомером.

**На уроке**

3. После каждого вопроса учителя (в тот момент, когда педагог полностью

сформулировал вопрос) включайте секундомер. Останавливайте его в тот момент,

когда ученик начинает ответ.

4. Полученное время записывайте на том месте в плане класса, где сидит ученик

(ответ записывайте в секундах (по возможности с десятыми долями), например,

1,5 сек.).

**После урока**

5. Заполните предложенный **протокол урока** :

Количество учеников на уроке

Количество ответов на уроке

Количество отвечавших учеников

"Время для размышления (сумма всех ответов) в секундах"

Среднее время на размышление на один вопрос\*

Доля отвечавших учеников

Среднее кол-во ответов на одного ученика

Общее время на размышление/общее кол-во ответов

Выводы и идеи:

***3.Близость к ученикам***

***Проблема***

Довольно простая идея: чтобы создать атмосферу доверия и близости в классе, важна и физическая близость к учителю. Часто педагог просто сидит за своим столом, и физическое внимание достается лишь нескольким ученикам. Передвижения по классу — это важный и несложный способ создать ощущение значимости всех учеников, а не только тех, кто сидит за первыми партами.

Кроме того, более слабые ученики имеют склонность занимать задние парты. Так они оказываются вовсе вне зоны внимания педагога.

Возможные решения

Считается, что учителю важно приближаться на расстояние вытянутой руки ко всем ученикам в классе в течение урока. Желательно, чтобы это были не просто какие-то передвижения. Например, во время выполнения индивидуального задания учитель может поинтересоваться у учеников, насколько им легко или сложно, задать какой-либо персональный вопрос, что-то рассказать. Более того, такое приближение учителя положительно отражается на дисциплине в классе.

Есть две технические детали, о которых нужно подумать до начала урока:

• парты должны стоять так, чтобы у учителя была возможность приблизиться к каждому ученику;

• ученики с низкими оценками предпочтительно должны сидеть ближе к учителю.

Объекты для наблюдения

В этом задании должны отслеживаться все перемещения учителя по классу. Опционально можно отмечать обращения учителя к ученикам.

Листы для наблюдения

В качестве листа для наблюдения используется схема класса. В самом простом варианте наблюдатель лишь фиксирует перемещения учителя по кабинету. В целом такого рисунка должно хватить для выводов.

Дополнительно возможны следующие примечания на листе.

• Обращение к ученику фиксируется стрелкой от учителя к ученику, на ней можно подписать причину и тип коммуникации (ответ на вопрос ученика, предложение помощи, дисциплинарное замечание).

• Если учитель стоит в каком-то месте больше одной минуты, можно обозначить эту часть класса небольшой точкой. Если учитель больше 5 минут находится на одном месте, это можно выделить жирной точкой.

***Задание для наблюдающего***

**Перед уроком**

1. Распечатайте схему класса (обратите внимание, чтобы на подготовленной вами

схеме были достаточно большие промежутки между партами, чтобы можно было

легко вносить примечания).

**На уроке**

2. Все перемещения учителя обозначайте линиями на схеме класса.

3. Если учитель стоит или сидит в каком-то месте больше одной минуты, можно

обозначить эту часть класса небольшой точкой. Если учитель больше 3-5 минут

находится на одном месте, это место выделите жирной точкой или крестиком.

4. (Дополнительно). Персональное обращение к ученику (или к группе учеников)

фиксируется стрелкой.

**После урока**

5. Заполните предложенный **протокол урока:**

Количество учеников на уроке

"Кол-во учеников, к которым

учитель НЕ подходил на расстояние вытянутой руки" Процент таких учеников

"Кол-во моментов, когда учитель больше 3-5 минут был на одном месте"

Что чаще всего делал учитель, находясь на одном месте?

Дополнительно: "Кол-во учеников, к которым учитель НЕ обращался на уроке" Процент таких учеников

Выводы и идеи:

***4.Время на установление дисциплины***

***Проблема***

Ученики входят в класс, долго усаживаются, потом долго не могу понять задание, переговариваются между собой, затем кто-то начинает отвлекать всех остальных… В итоге учитель старается наладить рабочий настрой — и время урока утекает как вода сквозь пальцы. При этом мастерство учителя во многом заключается в том, чтобы максимально качественно использовать время урока.

Возможные решения проблемы

Важно проанализировать, когда учитель теряет контроль над происходящим в классе. Когда приходится успокаивать учеников? Как учитель это делает? Сколько времени на это уходит? Как ученики реагируют на замечания учителя?

Вероятно, нет универсальных принципов установления рабочей атмосферы в классе, так как это очень ситуационная задача. Важно, скорее, показать проблемные точки учителя. Стоит отметить, что в школах довольно существенно различается понимание дисциплины. Где-то дисциплина понимается довольно однозначно, как абсолютный порядок: все сидят ровно, не отвлекаются, смотрят на учителя. В других школах приемлема некоторая степень беспорядка: можно перемещаться по классу, переговариваться между собой, отвлекаться, если это соответствует задаче урока. А как в вашей школе? Важно следить именно за ситуациями, когда нарушается рабочая атмосфера, то есть учитель теряет контроль над происходящим и вынужден его восстанавливать.

В случае решения этой проблемы обязательных параметров наблюдения два:

• ситуация нарушения рабочего настроения;

• время на восстановления дисциплины.

Дополнительно представляют интерес и такие вопросы:

• как учитель справляется с ситуацией?

• как ученики реагируют на действия педагог

***Задание для наблюдающего***

**Перед уроком**

1. Распечатайте лист для наблюдения (время на дисциплину).

2. Возьмите с собой на урок часы или телефон с секундомером.

**На уроке**

3. Когда, на ваш взгляд, ученик или группа учеников начинают вести себя деструктивно (например, шумят, не выполняют задания учителя, мешают другим и пр.), отмечайте тип нарушения в листе для наблюдения.

4. Когда учитель начинает предпринимать какие-либо действия по наведению

порядка, включайте секундомер и замеряйте то время, которое ушло на установление дисциплины.

5. Если учитель никак не реагирует на нарушение дисциплины, это тоже отмечайте в таблице.

**После урока**

6. Заполните предложенный ***протокол урока***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Что происходило на уроке? Как нарушалась дисциплина? | Кто был вовлечен?  Вы можете вписать один из  предложенных вариантов:  А. 1-2 ученика  Б. Небольшая группа (3-5  учеников)  В. Около половины класса  Г. Большинство в классе | Сколько времени  ушло на  установление  порядка? | Что делал учитель? | Каков итог  вмешательства?  Вы можете вписать один из  предложенных вариантов:  + - проблема полностью  решена  ± - проблема решена частично  - - проблема сохранилась |

***5. Типы вопросов.***

***Проблема***

Практически все учителя говорят, что их цель — научить учеников самостоятельно думать. К сожалению, в реальных ситуациях многие педагоги крайне мало для этого делают: в итоге научить думать часто остается лишь пафосным лозунгом.

В то же время, это высший учительский пилотаж — стимулировать мышление ребенка и задавать ему действительно сложные вопросы. Было бы ошибкой считать, что на сложные вопросы могут отвечать только лучшие ученики. Просто для каждого свой уровень сложности.

Возможные решения проблемы

Существует несколько классификаций типов вопросов.

Для начинающих педагогов мы рекомендуем использовать простое разделение вопросов на продуктивные и непродуктивные.

Желательно пробовать 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.

Продуктивные вопросы задаются в другой стилистике, например:

• Вопросы на анализ: в чем причины? каковы последствия? что послужило толчком к событиям?

• Вопросы на обобщение: каковы итоги? какой вывод можно сделать? какова общая оценка?

• Проектные вопросы: что можно было бы сделать? каковы пути выхода?

• Вопросы на прогнозирование: как вы думаете, что будет, если…

• Вопросы на выделение сущности: что составляет основу? в чем смысл ситуации? какова главная идея (мысль)?

• Вопросы на обоснование позиции, идеи: почему вы считаете, что… чем вы можете доказать?

Репродуктивные вопросы

Репродуктивные вопросы начинаются со слов: Кто? Что? Как? Где? Куда? Наблюдатель записывает (или просто считает) количество продуктивных и репродуктивных вопросов и их соотношение.

Такой вариант описан в версии 1 протоколов для наблюдения.

Для более продвинутых учителей, возможно, больше подойдет «таксономия Блума» — это что-то вроде пирамиды вопросов по нарастанию их сложности:

• Знание (Назови столицу Мадагаскара. К какому семейству относятся леопарды?)

Вопросы такого типа апеллируют к памяти ребенка. Их можно распознать по таким словам: назови, вспомни, перечисли, кто, когда, где, сколько и под.

• Понимание (Какова основная идея этого рассказа? Как бы ты проиллюстрировал процесс фотосинтеза?)

В таких заданиях ученику нужно использовать известные ему факты, сгруппировать их, объяснить иначе. Индикаторами вопросов на понимание являются слова: опиши, перескажи своими словами, объясни, сравни.

• Применение (Как использовать широту и долготу, чтобы определить расположение Гренландии?)

Здесь учитель просит ученика применить имеющиеся знания в новой ситуации, используя слова-индикаторы: примени, используй, покажи на практике, чтобы ты сделал и т. д.

• Анализ (Каковы причины гражданской войны 1917 года?)

Аналитические вопросы ставят перед учеником задачу разбить целое на отдельные части. Анализ предполагает поиск причин, мотивов, построение аргументации. Примеры слов в вопросах: почему, проанализируй, разграничь, назови факторы, причины, сделай выводы…

• Синтез (Как бы изменилась жизнь, если бы мы могли дышать под водой? Как можно создать ветряную мельницу, используя предложенные детали?)

Вопросы на синтез относятся к сфере творчества ребенка, они побуждают мыслить нестандартно. При этом ученикам нужно решать проблемы и предлагать решения. Индикаторами в этом случае являются слова: создай, сформулируй, построй, сконструируй, спланируй.

• Оценка (Какая история тебе понравилась больше всего? Как бы ты оценил свою работу на данном этапе?)

Оценка задействует навык ученика рассуждать о чем-либо. При этом важно учитывать, что для адекватной оценки важны навыки аргументации, решения проблем. Оценочные вопросы обычно содержат слова типа: оцени, каков лучший …, составь рейтинг, реши, сделай выводы и пр.

Если вы выбрали такую модель наблюдения, то воспользуйтесь версией протокола.

**Объекты наблюдения**

В этом задании важно проследить:

• как учитель задействует навыки мышления всех учеников;

• создаются ли ситуации успеха?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Формулировка вопроса** | **Продуктивный** | **Репродуктивный** |
|  |  |  |  |