



Жданкина Елена Михайловна, директор школы №17 г.о. Чехов, постоянный эксперт Журнала «Директор школы», лауреат всероссийского конкурса «Директор школы-2016»

Как директор школы может повлиять на успехи учеников

Исследователи НИУ ВШЭ пришли к выводу «У руководителей школ с высокими достижениями детей в приоритете оказываются решение внутренних задач и развитие педагогических практик. В более слабых учебных заведениях администрация чаще придерживается внешних предписаний и уделяет больше внимания материально-техническим и финансовым вопросам». Поэтому поиск эффективных педагогических практик – одно из самых важных направлений в работе директора. Несколько лет назад наша управленческая команда нашла одну из таких. Это педагогическая технология «Исследование урока» или «Lesson study», позволяющая организовать внутрикорпоративное обучение. О том, как мы применяли эту технологию в обычной школе, можно узнать из статьи.

2012 год

Осознание проблемы – ступенька к развитию

Когда меня назначили директором, в наследство я получила два разрозненных коллектива с разными целями, установками, традициями. Можно сказать, что прошлой администрацией после реорганизации совсем не велась работа по реальному сплочению, интеграции двух команд, по формированию единой организационной культуры. Царил принцип «Разделяй и властвуй».

Осознав это довольно сложную проблему, я взялась за решение с совместных мероприятий, которые помогли бы наладить взаимодействие. Педагоги начальной школы привлекались к проведению общих методических семинаров. Были организованы праздники и общение учителей в неформальной обстановке.

Однако профессиональное взаимодействие не выходило за рамки методобъединений. В условиях сельской школы они довольно малочисленны, да и рассматриваются там узкопрофессиональные вопросы. А на общепедагогические направления учителя обращают мало внимания. К сожалению, курсы повышения квалификации тоже оставляют желать лучшего. Ведь в отличие от Сингапура, где обсуждаются в деятельностном подходе педагогические вопросы группами педагогов, у нас большинство курсов проводится лекционно и направлены на ликвидацию методических пробелов в подготовке учителей.

Мы начинали с создания временных творческих групп, где опытные учителя занимались решением конкретных задач. Таких, например, как разработка и реализация проекта под грант губернатора. Но такая работа не могла охватить всех учителей школы.

2015 год

Нам представилась возможность поучаствовать в исследовании социального капитала, а значит, освоить соответствующий инструментарий. Мы провели анкетирование и получили весьма интересные результаты, которые стали материалом для анализа.

Управленческая команда смогла увидеть картину профессионального и личностного взаимодействия. Мы выявили важные статистические данные, например, о признании ценностей сотрудничества и доверия, декларируемый и фактический уровни вертикального доверия. Стало наглядно видно, что из-за загруженности «бумажной» работой администрация не может в достаточной степени оказывать педагогам реальную методическую помощь.

По-прежнему вызывало озабоченность еще одно направление – профессиональное взаимодействие педагогов, оно явно было недостаточным. Однако был и позитивный результат – значительное количество профессиональных связей опытных педагогов, наших «звезд», готовых к передаче своего опыта. А значит, они могли стать ресурсом для развития взаимодействия. Но как это реализовать?

Поиск адекватных методик

Проведя предварительный анализ с административной командой, мы вынесли результаты исследования на педсовет. И после бурных дебатов педагоги признали необходимость поменять подход к организации методической работы в школе. Это было непростое решение, ведь на тот момент школа показывала вполне достойные результаты, к нам стремились отдавать детей даже жители других поселков и города нашего округа. Однако, вопросы обучения «современного ребенка» оставались. Все больше проблем возникало в связи с переходом от традиционного обучения к деятельностному методу. Набор адекватных педагогических приемов, способствующих мотивации ребенка к обучению, был небогат. И этот разрыв между опытными педагогами и новыми членами коллектива был достаточно большой.

Мы понимали, что нововведение должно быть продуманным и адекватным поставленным задачам. Ведь количество изменений в образовании нашего региона настолько велико, что нередко вызывает раздражение и усталость. Мы не торопились и целых полгода разрабатывали общую структуру преобразований в школе.

2016 год

На одном из семинаров ВШЭ я узнала о таких формах, как команда обучающихся учителей и технологии Lesson study (Исследование урока). На методическом совете мы подробно рассмотрели новые формы, оценили, насколько они соответствуют нашим задачам, и поняли: это именно то, что мы искали, так как команды обучающихся учителей и Lesson study позволят активизировать внутришкольные ресурсы для повышения квалификации.

Коллективное исследование урока

Lesson study предполагает взаимопосещение уроков, причем не просто присутствие, а активное групповое планирование, наблюдение, анализ. То есть группа учителей совместно разрабатывает урок, обсуждает эффективные стратегии и после его проведения обменивается мнениями, обсуждает результаты и делает выводы. Такое исследование урока строится на сотрудничестве педагогов.

Главным направлением наших поисков стали педагогические стратегии, позволяющие обучать детей с разными стартовыми возможностями. Это всегда было приоритетным направлением, а с приходом большего количества учеников с ОВЗ стало более чем актуальной темой.

Для работы в логике Lesson study мы разделили весь коллектив на пять групп по 6–8 человек (КОУЧей), которые занялись освоением актуальных технологий. При формировании КОУЧей мы учитывали множество факторов: категории педагогов, возраст,

неформальное лидерство, личностное взаимодействие (из исследования соцкапитала). Кроме того, КОУЧ должен состоять из педагогов разнопредметников. Это условие позволяет педагогам в своей работе обсуждать не узкометодические вопросы, а педагогические. Самый важный из них: как сделать так, чтобы урок для каждого ученика был полезным? Каждая группа взяла свое направление: критическое мышление, групповое обучение, проблемное обучение, деятельностный метод, проектную деятельность.

Работа команды обучающихся учителей состоит из нескольких циклов. Каждый имеет сходную структуру: первоначальное планирование; совместное планирование; проведение урока, наблюдение; опрос учащихся, интервьюирование; обсуждение урока. Работа над каждым последующим уроком проходит по тому же алгоритму.



В процессе деятельности группа должна описать цели, этапы, результаты внедрения технологии. График проектирования уроков обсуждается на первом заседании КОУЧа. При чем, каждый учитель сам выбирает класс, тему урока. Как правило, выбирается самый «проблемный» класс. Первый урок проводит руководитель группы, на нем лежит разработка предметного содержания, так как остальные члены группы – учителя других предметов. А разработка этапов урока, применения техник, приемов – совместная деятельность команды.

Из-за большой загруженности учителей и несовпадения рабочих графиков мы решили вместо непосредственного посещения уроков записывать их на видео. Здесь хочется отметить важный организационный момент: записью и рассылкой остальным членам группы занимается специально назначенный человек.

В течение трех рабочих дней каждый участник группы знакомится с видеозаписью и отмечает как минимум три положительных и три отрицательных момента урока для дальнейшего обсуждения. Один член группы должен обязательно присутствовать на уроке, чтобы отмечать атмосферу в классе и другие факторы, не попадающие на видео. Этого человека мы называем наблюдатель (обычно это или педагог-психолог, социальный педагог, логопед...)

Помимо этого, в классе выбираются три ученика с разными стартовыми возможностями: успешный, успевающий средне (ученик «ядра» класса) и ребенок с низкой мотивацией. За ними особенно внимательно наблюдает педагог, присутствующий на уроке, а сразу после его окончания интервьюирует их: какие вопросы возникли, есть ли удовлетворение от урока, доволен ли своей работой...

Наблюдения и мнения всех членов группы становятся материалом для последующего обсуждения, которое начинается с самоанализа учителя, проводившего урок. И здесь важно то, что если что-то на уроке пошло не так, то эта ошибка в проектировании урока всех учителей КОУЧа. Ответственность лежит на всех! Дискуссия дает материал для планирования следующего урока, которое происходит в конце встречи. Открытый урок и последующее обсуждение происходят с периодичностью раз в месяц.

Таким образом, каждый педагог проходит весь цикл.

Мотивационный аспект

Я, как управленец, не должна забывать об аспекте мотивации. Как известно, при аттестации на подтверждение квалификационной категории (в нашем регионе) необходимо включить в портфолио не менее пяти педагогических технологий с подробным описанием: цели, основные элементы, результаты. Как эксперт, я знаю, что это требование вызывает наибольшие трудности у учителей. И именно такое описание разрабатывают группы на этапе изучения технологий (август – сентябрь). Кроме того, для аттестации нужно представить видеофрагмент урока, а у наших учителей накапливается по пять записанных на видео уроков. И еще пять сценариев уроков по представленным технологиям. Таким образом, учитель, участвуя в нашем проекте, формирует материалы для аттестации.

Полученные результаты

Опыт показывает, что коллеги в процессе этого педагогического подхода к внутрикорпоративному повышению квалификации начинают лучше понимать ребенка, осознавать, что кроме его предмета существуют и другие, не менее важные и трудные для учеников. К тому же каждый педагог получает возможность увидеть, как раскрываются давно знакомые ему дети на других уроках. И иной ракурс позволяет искать новые подходы к ребенку, учитывая сильные стороны ученика. Не говоря уже о том, что учителя осваивают новые технологии, расширяют палитру профессиональных методов, приемов, техник. Стирается грань между опытными и молодыми педагогами. Ведь каждый получает возможность минимизировать дефициты: молодые – в приобретении новых «фишек», которые работают на мотивацию ребенка, опытные («звезды») – повышают уровень владения ИКТ. Например, моя команда сценарий урока вывешивает в ГУГЛ документе, и каждый член оставляет свои комментарии, подсказки... В этой ситуации и опытным педагогам приходится обращаться за помощью к молодым.

Еще один эффект. Наиболее заинтересованные в своем продвижении коллеги, например, те, кто активно участвует в конкурсах, получили новый ресурс. Они стали обращаться за советами и консультациями не только к коллегам по методобъединению, но и к учителям других предметов, так как внимание фокусируется теперь не столько на предметном содержании, сколько на педагогических технологиях. Педагоги стали видеть и ценить логику урока в целом, будь то физика, музыка или литература.

Однако нужно отметить, что взявшись за освоение новых технологий, мы не отказались от хорошо зарекомендовавших себя методов работы. Например, методобъединения продолжают свою работу, просто они занимаются узкопредметными вопросами.

2018 год

Каждый год состав групп меняется. Роль руководителя осваивают педагоги, заменяя в этом качестве директора, заместителей директора. Это дает возможность повышать опыт социальных ролей, дает попробовать себя в роли организатора, повышает горизонтальный статус педагога. Управленцы же получают опыт делегирования полномочий. У педагогов расширяется стратегическое видение проблем, системный подход, желание участвовать в масштабных изменениях. В этом году победителей внутришкольного конкурса на лучший урок в рамках работы КОУЧей администрация школы поощрила бесплатной поездкой в осенние каникулы на образовательную стажировку в Казань. Это еще один стимул для поддержания активной работы в КОУЧах.

Чтобы мотивация не угасала, к прежней тематике групп добавляются новые направления, например, (2017 год) мы активно использовали метапредметные подходы к организации урока (структурированную работу учащихся в группах, более известную под брендом «сингапурские технологии», предварительно обучив всех до одного педагога школы в рамках образовательной стажировки на базе нашей школы международных тренеров из школы 146 г. Казани), (2018 год) разрабатывали единые подходы к критериям оценивания учащихся, используя медиативный подход. Для этого открыли на базе школы региональную академическую площадку по теме «Медиативный подход к работе педагога». Эта работа снимает ряд проблем в взаимоотношениях: учитель – ученик, ученик – ученик, ученик – родитель, учитель – родитель, родитель – родитель, и, наконец, учитель – учитель.

Если рекомендовать коллегам апробированные в нашей школе технологии, то в первую очередь я бы отметила такое преимущество, как возможность организовать повышение квалификации с использованием внутренних ресурсов, причем не по предметной методике, а по педагогике, и, учитывая, что финансовых вложений «ноль», - это становится еще одним аргументом в применении. Подобная практика дает стимул к профессиональному общению, к расширению педагогической позиции, видению школьного образовательного процесса в комплексе, освоение метапредметного подхода. И, наверное, самое главное – понимание, как учить современного ребенка.

А если вспомнить, с чего начиналась наша инновация, то нужно сказать, что в процессе ее освоения решилась и главная проблема, не дававшая мне покоя с первого дня директорства: коллективы объединенных школ перестали противостоять друг другу. Совместная работа, регулярные содержательные встречи, сотрудничество для достижения общих целей сделали свое дело. Педагоги школы способны в дискуссии находить новые пути развития школы, что для директора – основа движения вперед.

2020 год

Вернувшись к своей любимой работе – директорству, стала руководителем новой школы. Еще раз убедилась в том, что существенная разница в профессионализме педагогов не в разных школах, а внутри каждой. Познакомившись с педагогами, вижу, что исследование социального капитала – отличный инструмент для более тесного знакомства с каждым учителем. Поэтому в первый же месяц провели в школе исследование и уже вижу результат в виде схемы взаимодействия педагогов. В настоящее время занимаемся формированием команд обучающихся учителей для реализации технологии «Исследование урока» с учетом полученных данных. Считаю, данную технологию одной из самых эффективных. В ближайшее время будем работать в этой технологии и искать новые пути развития школы.