



## «Кураторская методика»

(на основе материалов интернет ресурса  ДИРЕКТОРИЯ)

Проблема: как построить недостающие профессиональные связи? Как создать у учителей привычку целенаправленно обмениваться опытом?

Устойчивые группы учителей создаются в тех школах, в которых много взаимных связей между парами учителей. Иными словами, сначала обмениваться опытом начинают двое, потом так или иначе из пар могут вырастать многочисленные профессиональные группы. Поэтому первая задача школьного лидера — сформировать пары учителей, которые могут друг у друга учиться, а затем увеличивать группы.

При этом просто подойти к двум учителям, директивно заставить их создать профессиональную пару и начать учиться друг у друга — пожалуй, самое неэффективное, что можно придумать. Скорее всего, это приведет к плачевным результатам: отращению и имитации. Для эффективной работы пары нужно еще несколько ключевых элементов:

- 1) «Умный третий» (куратор) — это тот человек, который организует обсуждение двоих учителей, обеспечит их психологическую безопасность. Когда два человека наблюдают за практикой друг друга и указывают на недостатки, это может восприниматься как личное оскорбление. Третий человек призван возвращать диалог в конструктивное русло и снимать угрозу. Куратор — это, как правило, опытный и уважаемый член коллектива (такие обычно очень загружены). Куратор не ходит на уроки обучающихся учителей, он лишь вместе с ними обсуждает результаты наблюдения и планирует улучшения. Так он может сконцентрироваться не на личных ощущениях от урока, а на организации дискуссии.
- 2) Конкретная задача на улучшение обучения. Можно долго и живо обсуждать уроки друг друга, но если у учителей нет конкретных задач,



измеримых целей, высока вероятность просто потратить время зря. Один из приоритетов куратора — это ставить задачи перед участниками взаимодействий. (аспекты наблюдений предложены в приложении, возможно рассмотрение дополнительных после обсуждения в проектных группах).

### План реализации

Шаг 1. Выбор учителей. Среди педагогов подбираются равные по статусу пары (принципы формирования пар описаны ниже). Например, два молодых педагога или два возрастных с примерно равным авторитетом. Будет лучше, если это преподаватели разных предметов: так они будут смотреть не на методику донесения конкретных тем в математике или литературе, а на взаимодействие учитель-ученик. В кураторской методике важно, чтобы учителя в парах не играли роль ментора или ученика. В этом случае более опытный педагог может воспринимать такие обсуждения как подрыв его авторитета.

Шаг 2. Подбор куратора для пары. На роль «третьего умного» лучше всего подойдут пользующиеся авторитетом учителя, члены администрации, школьный психолог, тьютор. Более подробно правила выбора куратора и основные требования к нему описаны далее. Напомним, что задача куратора не посещать уроки, а организовывать обсуждения.

Шаг 3. Формулировка задания для учителей. Присутствующему на уроке учителю ставится задача отслеживать определенный аспект урока. Например, один учитель приходит на урок к другому с конкретным листом для наблюдений и фиксирует происходящее по заданному шаблону (см. подборку «Аспекты для наблюдения»). Затем их роли меняются: второй учитель ведет урок, а первый — делает пометки в таком же протоколе.

Шаг 4. Обсуждение итогов в присутствии куратора. Общая встреча должна произойти в течение 48 часов с момента первого занятия, то есть «по горячим следам». Разбираются плюсы и минусы занятия. Но сессия проходит не в формате абстрактных размышлений (нравится



или не очень), а анализируются только те аспекты, за которыми велось наблюдение. Куратор следит за тем, чтобы сохранялся конструктивный настрой при обсуждении, чтобы участники осознавали то, чему они научились и с какими трудностями столкнулись.

Шаг 5. Постановка куратором новой задачи. Будет точнее сказать, что куратор решает, нужно ли учителям поработать над той же задачей (например, если есть ощущение, что простого обсуждения недоработок будет мало) или перейти к новому пункту (когда учителя все поняли и научились внедрять). За каждым аспектом педагогической практики можно наблюдать неоднократно, пока не выработается устойчивый навык.

За счет постановки новых задач, отслеживания разных аспектов повышается профессиональная осознанность учителя, он больше внимания уделяет своей практике и реакциям ученика на свои действия.

Шаг 6. Постепенное усложнение взаимодействия между участниками. Пара (или диада) — это зачастую неустойчивая структура, так как учителя могут резко перестать обмениваться опытом без кураторских подсказок. Гораздо устойчивее и продуктивнее для школы — это группы из трех (триады) и более учителей. В таком случае в них устанавливаются определенные культурные нормы (например, стремление к постоянным улучшениям). Поэтому куратор может менять участников пар, добавлять новых учителей при условии соблюдения равных статусов. Если вы хотите более подробно разобраться в кураторской методике, рекомендуем вам ознакомиться с дополнительными материалами.

Для кураторской, как и для любой другой технологии, вам первым делом нужно найти тех людей, которые станут проводниками изменений в коллективе. Для этого вам понадобятся как объективные данные отчета о социальном капитале, так и ваша управленческая интуиция.

Итак, как найти хорошего куратора?



Первым делом откройте ваш отчет по итогам исследования социального капитала и найдите там рейтинг актуального профессионального лидерства. Куратор должен обладать признанием в коллективе, поэтому на эту роль подойдут только те люди, которые находятся наверху рейтинга. Выпишите из рейтинга тех людей, которые находятся в 20–30% самых влиятельных педагогов.

Чаще всего, коллектив довольно воинственно реагирует, если на эту роль назначают очень молодого учителя (даже если он профессионал). Поэтому постарайтесь выбрать тех, у кого опыт работы не менее 5–10 лет.

Однако не каждый квалифицированный педагог может быть куратором.

Вот несколько качеств, которые важны для человека в этой роли. Для каждого из тех людей, которых вы выбрали, оцените, насколько выражены предложенные качества по шкале

Один куратор может «потянуть» 1–2 пары обучающихся педагогов. Итак, получается, что вам предстоит составить от 1 до 4 пар. Но не стремитесь к количеству на начальном этапе. Пока вы только стартуете и отрабатываете технологию, лучше ограничиться 2–3 парами учителей.

Кого можно поставить в пару?

В первую очередь, мы рекомендуем вам создать пару из молодых специалистов. Они, как правило, в наименьшей степени сопротивляются обучению. Если в вашей школе нет только что пришедших учителей, то рекомендуется выбирать тех, у кого опыт работы в школе менее 3 лет.

В этот промежуток времени люди обычно более открыты новому.

В остальном старайтесь подбирать учителей с примерно равным статусом в коллективе. Для этого снова загляните в раздел профессионального лидерства в отчете. Найдите там людей, которые в рейтинге отличаются не более чем 2 (максимум 3) выборами. Обращайте внимание, чтобы это были люди примерно с равным неформальным статусом в коллективе(например, у вас могут возникнуть проблемы, если вы поставите



в пару возрастного учителя с ворохом былых наград и молодого и активного педагога, даже если они примерно равны по текущему влиянию).

Желательно не начинать этот проект с тех, кто уже довольно давно в коллективе, но находится в самом низу рейтинга. Этим людям будет значительно труднее раскачивать, и процедура взаимонаблюдения будет рассматриваться как наказание.

Мы рекомендуем подбирать учителей, которые ведут разные дисциплины. Почему так? Если учитель меньше разбирается в другом предмете, он больше смотрит на детей, а не на объяснение конкретных тем в математике или русском языке.

Еще хорошо учитывать личные связи. Важно, чтобы учителям было комфортно вместе. Если между двумя людьми конфликт, не пытайтесь помирить их через взаимное наблюдение: так можно погнаться за двумя зайцами и остаться ни с чем. Лучше наоборот ищите тех, между кем уже есть профессиональные или личные связи (хотя бы односторонние).

Важно! После того как вы наметили пары, не спешите сразу «открывать все карты», т. е. привлекать людей к работе. Для начала нужно будет обсудить ваш выбор с куратором, чтобы избежать возможных конфликтов.

- 1) от 1 до 4 (1 — точно не обладает, 2 — скорее нет, 3 — скорее да, 4 — обладает этим качеством в полной мере):
- 2) Умение слушать, т. е. это значит, что при разговоре двух других учителей куратор не будет стремиться через каждое предложение высказать свою точку зрения и назидательно учить, как лучше.
- 3) Наблюдательность, или умение видеть детали в педагогической практике, подмечать важное при обсуждениях.
- 4) Умение задавать вопросы, не давать готовые решения, а именно вопросами подводить к пониманию.
- 5) Неконфликтность, т. е. доброжелательное отношение к коллективу и умение сглаживать острые углы.



б) Эмпатия, это значит, что человек понимает эмоции других. Т. е. не будет давить, когда человек подавлен, или сможет в нужный момент приободрить.

На основе оценок выделите 1–2 человек из коллектива, которые больше всего подойдут на эту роль. Кстати, совпали ли ваши предположения и результаты исследования социального капитала?

Перед тем, как опрашивать куратора в бой, предложите ему материалы о социальном капитале и статьи о лидерстве, прикрепленные к этой карточке.

Это позволит педагогу лучше подготовиться к своей роли и не совершать ненужных ошибок.