



## КРАТКОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ КУРАТОРА

Уважаемый педагог!

**Роль куратора - ключевая для развития профессиональных взаимодействий в школе.** Мы уверены, что вы пользуетесь доверием у руководства и коллектива, если вам была предложена эта позиция. Чтобы работа в роли куратора была интересной и беспроблемной для вас, мы подготовили это краткое пособие.

Цели этой небольшой брошюры:

- познакомить вас с идеей социального капитала;
- подробно рассказать о роли куратора при построении взаимодействий в коллективе;
- рассказать о «подводных камнях» и возможных сложностях;
- снабдить вас некоторыми инструментами, которые позволят быть наиболее эффективным(ой) при построении системы взаимного обучения.

Желаем вам продуктивности и удовольствия от качественно выполненной работы!

С уважением,

*Константин Ушаков*, доктор педагогических наук, профессор НИУ ВШЭ, главный редактор журнала «Директор школы»

*Екатерина Куксо*, магистр организационной психологии Университета Манчестера, руководитель проекта «Академия Директории»



## Образовательное неравенство и профессионализм учителя

Еще проведенные в 60-е гг. XX века исследования показали обидную для всех причастных к системе образования вещь: школа далеко не всегда определяющий фактор того, какое образование получит ребенок. Было высказано предположение, что гораздо более значимую роль играют родители: их экономический статус, уровень образования, культурный капитал, ценности и установки насчет образования. Ребенок успешных родителей с большей вероятностью попадет в престижную школу к более мастеровитому учителю, чем его ровесник со схожими способностями из социально неблагополучной семьи.

Неравенство между детьми с разными стартовыми возможностями возрастает все больше и зачастую к завершению школы становится непреодолимым:

- Дети более успешных родителей попадают изначально в более престижные школы или гимназии.
- Родители пристально следят за тем, чтобы их ребенок попал к лучшему педагогу.
- При переходе от ступени к ступени образования успешные родители чаще меняют школу для ребенка, выбирая более престижную.
- Родители формируют более высокие ожидания от детей (например, «четыре» для кого-то это поражение, а для кого-то - победа).
- Учителя ожидают большего от детей из благополучных семей, чаще прощают им небольшие ошибки и чаще предоставляют время и возможность для ответа на уроке.
- Если ученику достался не очень профессиональный педагог по какому-то предмету, успешные родители, скорее всего, найдут репетитора. Семьи, в которых образование не считается чем-то важным, просто проигнорируют эту проблему...

Школы часто предпочитают работать с теми, у кого «и так все будет хорошо», зачастую игнорируя более слабых учеников, которым помощь нужна в гораздо большей степени. Так как у них нет такой поддержки со стороны родителей.

### От чего в конечном итоге зависит качество образования каждого ребенка?

- *От возможности ребенка встретиться с профессионально работающим учителем.*
- *От возможности каждого ребенка получить равное внимание от педагога.*

**«Суперзвезд» на всех не хватает.** В любой школе, будь это элитный лицей в региональном центре или коррекционная школа в глубинке, есть более мастеровитые учителя и несколько менее успешные педагоги. В любой школе профессионализм учителей довольно сильно отличается.

**Каждый учитель обладает определенным уровнем человеческого капитала** (это его знания, педагогические умения, уровень профессионализма). Примечательно, что разброс профессионализма внутри одной школы обычно больше, чем разброс профессионализма между двумя разными школами (например, престижной гимназией и школой в рабочем районе).

**В то же время каждая организация обладает некоторым социальным капиталом.** Это



наличие профессиональных связей между людьми, основанный на доверии обмен опытом.

**Если у школы высокий социальный капитал, учителя имеют доступ к человеческому капиталу друг друга.** Таким образом, между учителями существуют постоянные профессиональные связи, они учатся друг у друга быстрее и эффективнее, заимствуют успешные практики друг друга.

**Задача школы, если она ставит перед собой задачу дать качественное образование каждому, - 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 возможным тогда, когда учителя имеют доступ к профессиональным находкам и решениям друг друга. **При этом цель школы - создать возможности для такого профессионального взаимодействия.**

## Кураторская методика как способ повысить социальный капитал 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 **кураторскую методику** 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.** Они наблюдают за уроками друг друга, однако не по привычной модели «обо всем и ни о чем». На каждый урок у пары 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), 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 куратор (это вы!)** — человек, который подбирает задания, следит за прогрессом и организует общее обсуждение уроков. **Куратор НЕ ходит на уроки учителей**, а организует конструктивный диалог между ними, обеспечивает 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.

**Как строится процесс?** Учителя ходят друг к другу на уроки с листом для наблюдения (примеры вы найдете в «Директории»; если у вас нет доступа к системе, уточните у руководителя. 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 куратора и педагогов. Эти три человека обсуждают данные, которые были собраны при наблюдении. Куратор помогает учителям спланировать улучшения, которые позволили бы избежать ошибок, если они были на уроке.

**После того, как группа обсудила какой-то аспект практики**, куратор дает задание - повторно понаблюдать за этим же аспектом (чтобы закрепить прогресс) или переходит к новому заданию. Мы рекомендуем наблюдать за каждым аспектом практики не менее 2-3 раз и периодически проводить повторные наблюдения через некоторое время. Важное пояснение: мы подготовили для вас развернутый план, как организовать первый цикл встреч.

**Отчетность и конфиденциальность.** Как главный в построении взаимодействий куратор следит за прогрессом учителей: для этого он или она сохраняет все протоколы наблюдений (учителю отдается копия) и листы, в которые заносятся полученные данные.

**Вероятно, не стоит повторять, что происходящее в группе, все результаты наблюдений — это закрытая информация, которую нельзя обсуждать с другими учителями.**

## 10 заповедей куратора

Куратор — это один из ключевых людей во внутришкольных взаимодействиях, своего рода школьный Моисей, проводник изменений во всей организации. Если он или она будет выполнять работу плохо, то может расти недоверие учителей к обмену опытом, их раздраженность, конфликтность; иными словами, эффект может быть обратным. Поэтому приведенные здесь заповеди обязательны и категоричны.

### 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 кураторов 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

Куратор 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 кураторы — 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 которой 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.



# АКАДЕМИЯ ДИРЕКТОРИИ

дистанционные курсы для директоров, заместителей, педагогов

Активно слушать -

значит демонстрировать внимание к идеям коллег, создавать атмосферу принятия и открытости, стараться понимать смыслы, которые часто прячутся за путанными словами. Ниже представлено несколько примеров активного и пассивного слушания (второй тип стоит избегать).

<b>Как надо?</b>	<b>Как не надо?</b>
<p>Использовать слова, демонстрирующие внимание во время рассказа другого человека (это могут быть короткие слова и междометия: «да», «конечно», «так»).</p> <p>Демонстрировать невербальные знаки внимания, то есть буквально слушать всем телом (идеальный портрет: присутствует визуальный контакт, лицо выражает внимание, позиция открытая и расслабленная, куратор полностью повернут к говорящему учителю).</p> <p>Поощрять продолжение рассуждения (например, «Не могли бы вы развить мысль?», «Расскажите, пожалуйста, подробнее», «Давайте обсудим более детально»...).</p> <p>Задавать вопросы, чтобы продемонстрировать искренний интерес.</p> <p>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.</p> <p>Демонстрировать уважение к точке зрения коллеги, даже если она отличается от вашей.</p>	<p>Перебивать учителя или не давать ему высказаться.</p> <p>Резко менять тему обсуждения.</p> <p>Навязывать свою точку зрения как «более правильную» или единственно возможную.</p> <p>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»).</p> <p>Рассматривать посторонние предметы, отвлекаться</p>



## 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 куратора 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 кураторской методики - это обсуждение **ОДНОГО** аспекта. Если вы сбиваетесь с обсуждения этого аспекта, то нужно просто снова возвращаться назад.

## 7. Задавайте вопросы, которые стимулируют размышления

Куратор 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 куратора 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 куратора — 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 нужны лишние провокации, поучений, назиданий. Поддержка куратора, преимущественно положительная обратная связь, вера и доверие — эти проявления куда эффективнее.

Недавно 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 пропавший 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 посылать 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, вычленив 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».*

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

*Куратор:* 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.

*Куратор:* 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 ситуация 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, куратору 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 куратору 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.



Сначала рассмотрим **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 самый 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. Куратор 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?»*



Теперь приведем список **ПРОДУКТИВНЫХ** вопросов 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?».
- ❑ **Дивергентные** (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?*) (Классификация представлена на сайте Дана Воронова — <http://dan.kiev.ua/2011/02/02/iskusstvo-voprosov-v-kouchinse/>)

## 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.

## Продолжение следует...

Предложенная брошюра - это очень краткое пособие для куратора. Разумеется, оно не может вместить все.



# АКАДЕМИЯ ДИРЕКТОРИИ

дистанционные курсы для директоров, заместителей, педагогов

Если у вас будут идеи и тексты, как можно улучшить или расширить это пособие, мы будем рады получить советы (хоть где-то советы давать можно ;)

Кроме того, мы разработали курс для кураторов, на котором можно отработать все описанное на практике. Подробности на сайте <http://pro.direktoria.org/curators>