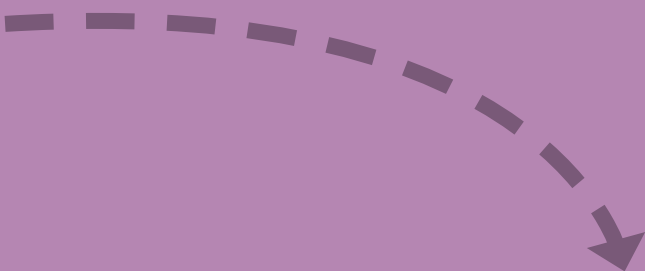





MINISTERUL EDUCAȚIEI  
ȘI CERCETĂRII  
AL REPUBLICII MOLDOVA

Профессиональное развитие  
посредством посещения классов

# Руководство по наблюдению для директоров школ



Наблюдение за уроками и  
качественная обратная связь



Рольф Голлоб и Вильтруд Вайдингер

Профессиональное развитие  
посредством посещения классов

# Руководство по наблюдению для директоров школ

Наблюдение за уроками и качественная  
обратная связь

Публикация была разработана в рамках пилотного проекта REFLECT и в сотрудничестве с Министерством образования и исследований Республики Молдова. Проект финансировался правительством Швейцарии в рамках программы «Молдова: Продвижение активной гражданской деятельности».

Эта публикация была разработана в рамках швейцарских проектов Департамента международных проектов в области образования, педагогического университета Цюриха, который координировал производство, проектирование и редактирование всех материалов.



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development and Cooperation SDC  
Agenția Elvețiană pentru Dezvoltare și Cooperare  
Швейцарское управление по развитию и сотрудничеству



ZURICH UNIVERSITY  
OF TEACHER  
EDUCATION

#### **Авторы**

Рольф Голлоб  
Вильтруд Вайдингер

#### **Русский перевод**

Марина Лазо

#### **Редактор**

Марин Долинцэ

#### **Графический дизайн**

Барбара Мюллер

Год издания: 2022

Департамент Международных проектов в сфере образования — Цюрихский университет педагогического образования

[phzh.ch/ipe](http://phzh.ch/ipe)  
[ipe-textbooks.phzh.ch](http://ipe-textbooks.phzh.ch)

© Все права защищены. Никакая часть данной публикации не может быть переведена, воспроизведена или передана в любой форме и любыми средствами, электронными или механическими, включая фотокопирование, запись или любую систему хранения или извлечения информации, без предварительного письменного разрешения Швейцарского управления по развитию и сотрудничеству (SDC), который является единственным владельцем публикации. Применимо на мировом уровне.

**«Пришло время родителям с ранних лет учить молодых людей тому, что в разнообразии есть красота, и есть сила».**

Майя Энджелоу

**«Чем больше разнообразия, тем больше совершенства».**

Томас Берри

Важным элементом проекта «REFLECT» был этап пилотного тестирования материалов в Молдове, а также тесное сотрудничество с преданными своему делу учителями, руководителями школ, региональными форматерами и национальными специалистами ОМООО из районных Департаментов образования и трех школ, принявших участие в пилотном тестировании, из Костешты (Север), Грозешты (Центр) и Оланешты (Юг). Они не только внесли свой вклад в разработку инновационных учебных материалов, но также стали частью демократического и партисипативного процесса развития школы. Мы выражаем всем им искреннюю благодарность, и особенно:

Остафи Татьяне, Рэзванц Кристине, Остафи Сильвии, Заим Констанце, Вэкару Виталию, Колцун Стеле, Чолпан Клавдии, Сотник Марии, Гарюк Корине, Юрко Татьяне, Чебан Ирине, Жалба Нине, Драган Ирине, Попеско Елене, Крышмару Сильвии, Мокану Лилиане, Якимчук Лилии, Жигаран Виолете, Платаш Галине, Билдина Даниеле, Даря Родике, Кроитору Елене, Фидоришиной Алене, Мороз Рите, Арпенти Анжеле, Дарий Елене, Вэкару Марии, Бошкэнян Але, Бантош Олегу, Головега Инге, Струрзински Екатерине, Исайкул Светлане, Кракан Мариане, Олару Светлане, Доменко Марии, Обадэ Марии, Влас Аурике, Чолак Марии, Корницел Елене, Фалэ Татьяне, Штефан Наталье, Пынтя Лилии, Крецу Диане.

# Содержание

<b>Введение</b>	8
-----------------	---

## Часть I: Конкретные посещения классных занятий коллегами

<b>1. Прозрачность вместо закрытых дверей в классе: Когда директора школ посещают своих учителей</b>	11
<b>2. Посещение класса коллегами включает в себя три элемента</b>	12
a) Предварительное обсуждение / подготовка	12
b) Посещение урока	12
c) Обратная связь и подведение итогов	13
<b>3. Посещение класса шаг за шагом</b>	14
Шаг 1 Рекомендации по наблюдению	14
Шаг 2 Наблюдение в соответствии с направленностью задач	14
Шаг 3 Размышления и обратная связь по уроку с использованием полученных данных	14
Шаг 4 Фиксирование размышлений (анализа) в письменной форме (протокол занятия)	14
<b>4. Предлагаемые формы для подготовки, наблюдения и обратной связи</b>	15
4.1 Предлагаемая форма для подготовки наблюдения	15
4.2 Предлагаемая форма для наблюдения за уроком	16
4.3 Предлагаемая форма для наблюдения за «самостоятельным обучением»	18
4.4 Предлагаемая форма для наблюдения за «Общением»	19
4.5 Предлагаемая форма для наблюдения за «учебной обстановкой» (физическое и пространственное окружение и материалы)	20
4.6 Форма для наблюдения за «атмосферой обучения» (учебный климат в классе / группе)	21
4.7 Предлагаемая форма для проводящего занятия учителя: что я узнал(а) из обратной связи (отзывов).	22

## Часть II: Справочная информация для посещения занятий в классе коллегами

<b>1. В чем заключаются преимущества</b>	24
<b>2. Как это включено в институциональную структуру</b>	25
<b>3. Для посещения занятий в классе имеются предварительные условия</b>	25

<b>4. На что следует обратить внимание во время посещения</b>	26
<b>5. Обратная связь - это наиболее важная часть для развития</b>	26
<b>6. Предоставление и получение обратной связи – планирование развития</b>	28
а) Предоставление обратной связи	28
б) Получение обратной связи	29
<b>7. Постановка реалистичных целей развития: метод G-R-O-W</b>	30
<b>8. Конкретный метод обратной связи: коучинг, ориентированный на содержание (CFC)</b>	31

## Введение

Представленное здесь **Руководство по наблюдению** оказывает поддержку в наблюдении за уроками и в обеспечении качественной обратной связи в форме практического руководства.

Дополнительное пособие **«Хорошее преподавание и обучение»** дает представление о важных аспектах качественного преподавания и обучения. Оно служит основой для учителей-коллег, директоров школ, форматоров и специалистов ОМООО, а также содержит подсказки для проведения качественных уроков.

Руководство по наблюдению, которое вы держите в руках, имеет четкую цель: когда разрабатываются новые предметы, создаются новые учебные материалы или меняются принципы преподавания и обучения, учителя должны развиваться, повышать свою квалификацию и применять новые концепции. Этого нельзя добиться только при помощи краткосрочного или более продолжительного обучения. Это требует практического применения и, прежде всего, большого количества времени.

Важно то, что учителям предоставляется возможность, чтобы их уроки посетили, чтобы за ними понаблюдали, и возможность получить обратную связь. Обратная связь была у всех на слуху в течение многих лет, и существует широкий консенсус относительно условий, при которых обратная связь может раскрыть свой эффект, стимулирующий обучение, в контексте школы.

В настоящее время обратная связь даже считается одним из наиболее эффективных способов стимулирования процессов обучения и развития. Она рассматривается, как способ предоставить учителям наилучшую возможную индивидуальную поддержку в соответствии с их потенциалом.

Интересно отметить, что и более молодые учителя, которые на начальном этапе обучения освоили новые методы и новое содержание, не так легко используют их на своих уроках. Учителя склонны, особенно на ранних этапах профессиональной практики, применять те концепции преподавания, которые применялись в отношении их самих в студенческие годы. Этот механизм помогает найти решение в моменты неопределенности, но часто является помехой для необходимых инноваций. Однако, когда за учителями наблюдают, описывают их методы преподавания и предоставляют отчет, перед ними как будто возникает зеркало, и у них появляется возможность личного и профессионального развития.

То же самое в еще большей степени относится к опытным учителям, когда они возвращаются в класс после курсов повышения квалификации (тренингов). Без



помощи, выраженной в посещении классов коллегами, форматорами и специалистами ОМООО, существует опасность возвращения к старому заведенному порядку.

Учителям нужна не критика или предложения, спущенные сверху, а осмысление их собственных действий, хорошая и обоснованная обратная связь, основанная на фактических данных. Данное руководство служит этой цели. Оно помогает дать некоторую справочную информацию о необходимости и подходе к посещению занятий коллегами. Однако, прежде всего, руководство должно послужить практическим инструментом для тщательного планирования посещений уроков, их правильной реализации и разумного и эффективного подхода к самому важному этапу – обратной связи.

Однако для того, чтобы все могли поговорить и договориться относительно того, что сегодня понимается под хорошим и эффективным обучением, основой для посещения класса является упомянутое выше пособие «Хорошее преподавание и обучение». В нем кратко и ясно представлены основные принципы обучения, и они отражают сегодняшние международные педагогические дебаты. Эти принципы также помогают реализовать цели статьи 4 «Образование» Повестки дня ООН на период до 2030 года: Качественное образование для всех!

Часть I:  
**Конкретные посещения классных занятий  
коллегами**

## 1. **Прозрачность вместо закрытых дверей в классе: Когда директора школ посещают своих учителей**

В какой степени директора школ должны вникать в уроки своих сотрудников? На этот вопрос директора школ, скорее всего, ответят «в большой», а большинство учителей ответят «совсем незначительно». Но что на самом деле имеет смысл? Где начинается ответственность, и где она заканчивается контролем?

Прежде всего есть юридическая сторона: в понимании школьной системы у директора есть определенные права и обязанности. Это означает, что в его (ее) официальные обязанности входит проведение аттестации учителей, например, при назначении на должность или продвижении по службе. Обязательной частью этого являются наблюдения за преподаванием. Это также является широко распространенной практикой и тут, так сказать, сочетается ответственность с контролем. А как насчет посещения занятий без конкретной причины?

Здесь начинается личная сторона, то есть, отношения между руководством школы и преподавательским составом. Так с одной стороны, руководство школы и сотрудники должны объединяться в вопросах школы и качества преподавания, но с другой стороны, это вряд ли возможно, если преподавание происходит исключительно «за закрытыми дверями». Смещение парадигмы в развитии школ от «я и мой класс» к «мы и наша школа», которое уже было явно реализовано в некоторых школах, делает это очевидным.

В педагогическом коллективе, в котором в большинстве своем культивируется культура прозрачного преподавания - иногда говорят о «деприватизации преподавания» - почти не бывает проблем с другими коллегами, в том числе и с руководством школы, в плане взаимного внутреннего глубинного понимания уроков. Здесь акцент делается на взаимность или обоюдность, то есть, на обратимость ситуаций.

Учитель, который постоянно обеспечивает обратную связь со своими учениками, но никогда не позволяет посещать свои занятия, в долгосрочной перспективе перестает заслуживать доверие и даже может показаться неуверенным в себе. То же относится и к директору школы. Если вы заинтересованы в том, чтобы посещать уроки своих коллег и, конечно же в том, чтобы давать им обратную связь (отзывы) относительно того, что они воспринимают, вы должны также быть готовы сами запрашивать обратную связь (мнение) руководства относительно своих основных задач и направлений деятельности.

Это означает, что культура реальной обратной связи в школе может развиваться только в том случае, если обратная связь практикуется на основе взаимности.

## 2. **Посещение класса коллегами включает в себя три элемента**

Посещение класса коллегой – это обмен опытом между двумя специалистами в области образования. Это могут быть два учителя или учитель и кто-то из управления образования, из инспекции, из руководства школы или с учебного семинара. Важно отметить, что даже при разных ролях при посещении класса коллегами не должна прослеживаться иерархия. В основе этого подхода к наблюдению за уроком и обратной связи лежит не контроль и вынесение суждений, а профессиональное развитие как посетителя, так и посещаемого. Очень важно, чтобы за после каждого посещения обеспечивалась последующая обратная связь, такая в которой нет места осуждению и которая осуществляется в соответствии с принципами и рекомендациями, которые были взаимно согласованы заранее.

### **а) Предварительное обсуждение / подготовка**

Причина визита, тема / фокус наблюдения, продолжительность, время, уточнение того, что понимается под «успешным преподаванием» и т.д.

Очень многое из того, что делает наблюдение эффективным, происходит еще до того, как вы входите в класс в роли наблюдателя. Вам должна быть известна основа, на которой вы строите свое наблюдение, и вы должны четко сообщить об этом учителю, которого вы посещаете. Убедитесь, что вы знаете, что хочет узнать учитель, которого вы посещаете, и что он или она ожидает от вас (см. форму наблюдения). Четко объясните, что вы ожидаете увидеть в классе, за чем вы будете наблюдать и в отношении чего предоставите обратную связь. Интерпретируйте увиденное справедливо, и позаботьтесь о том, чтобы ваши комментарии поддерживали, а не обижали; придавали сил, а не лишали веры в себя.

Класс – это микрообщество, в котором может существовать культура демократии.

### **б) Посещение урока**

Представление наблюдателя в начале урока, объяснение причины визита, важно: наблюдатель не принимает активного участия в уроке.

Вместо того, чтобы наблюдать за тем, как учитель, к которому пришли, ведет урок, начните с мысли, что вы наблюдаете за процессом обучения. Постарайтесь сделать акцент на этом, ищите доказательства того, что все ученики в классе участвуют в занятии. Три основных вопроса определяют направление ваших наблюдений, ваших заметок и ваших отзывов:

- ▶ Вовлечены ли ученики в процесс? И если нет, то сколько потребуется времени, чтобы вернуть их к работе?
- ▶ Объясняет ли проводящий урок учитель ученикам, что они должны изучать?
- ▶ Участие в работе класса. Сделать так, чтобы ученики отвечали на вопросы, намного сложнее, чем вызвать первого поднявшего руку. Проверьте, вызывает ли учитель, на чьем занятии присутствуют коллеги, разных учеников, и достаточно ли ждет, чтобы дать возможность большему количеству учеников поучаствовать и т. д.

### **с) Обратная связь и подведение итогов**

Сосредоточьтесь на размышлении об увиденном/проведенном уроке и на совместных размышлениях для переноса на будущую практику.

Объясните учителю, который проводит занятие, за чем вы будете наблюдать, и еще раз: делайте подробные записи, дайте положительный комментарий сразу после урока (ваше тело и ваше лицо также говорят), сядьте, если это возможно, вместе с учителем, который проводил занятие, в тот же день и знайте, что ваш отзыв будет одним из самых действенных средств для развития коллеги, которого вы посетили.

### 3. Посещение класса шаг за шагом

#### Шаг 1 Рекомендации по наблюдению

Перед уроком проводящий урок учитель задает посетителю направление наблюдения в соответствии с уроком (например, «Удастся ли мне побудить учеников к активному участию? Как я реагирую на выступления учеников? Как я распределяю свое внимание?»).

Задача наблюдения гарантирует, что посетитель наблюдает целенаправленно и концентрируется на аспектах, которые в настоящее время волнуют учителя, на чьем уроке присутствует наблюдатель. Если учитель не уверен в том, за каким направлением ему хотелось бы, чтобы наблюдали, то присутствующий наблюдатель может поддержать учителя подходящими предложениями.

#### Шаг 2 Наблюдение в соответствии с направленностью задач

Перед началом наблюдения за уроком учитель и посетитель обсуждают, как лучше всего проводить наблюдение и фиксировать результаты наблюдения (например, фиксировать действия учеников, записывать устные высказывания, составлять учетные ведомости и т.д.). Во время урока посетитель делает заметки, не вынося никаких суждений. Записи переводятся в удобочитаемую форму сразу после наблюдения за уроком. Записанные данные должны дать возможность оценить то, что происходило на уроке.

#### Шаг 3 Размышления и обратная связь по уроку с использованием полученных данных

Форма наблюдения служит основой для подведения итогов на равных между наблюдателем и проводящим урок учителем. Возникает диалог, в котором посетитель поддерживает проводившего занятия учителя, анализируя проведенный урок. Цель беседы заключается в том, чтобы проводивший урок учитель стал анализирующим практиком, воспринимая и оценивая результаты своих собственных действий, осознавая, что представляет собой хорошее преподавание, и находя способы постоянного совершенствования.

#### Шаг 4 Фиксирование размышлений (анализа) в письменной форме (протокол занятия)

Сразу после подведения итогов проводивший занятие учитель записывает основные выводы. В письменном виде должны быть отражены два момента:

- ▶ Краткое описание урока и наблюдения посетителя
- ▶ Стратегии будущих действий с использованием метода «GROW» (методика достижения целей).

Если эти четыре шага будут выполнены, проводивший занятие учитель примет на себя ответственность за свое собственное развитие, поскольку речь идет о его или ее собственном профессиональном будущем.

## 4. Предлагаемые формы для подготовки, наблюдения и обратной связи

### 4.1 Предлагаемая форма для подготовки наблюдения

Дата и время:

---

Школа и класс:

---

Предмет и тема:

---

Преподаватель, ведущий урок:

---

Наблюдатель, присутствующий на уроке:

---

**Соглашение: В отношении чего я хочу, чтобы за мной наблюдали?  
На что направлено наблюдение?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 4.2 Предлагаемая форма для наблюдения за уроком

Обратите внимание на то, что эта форма представляет собой незаполненную форму, в которой фокус наблюдения может быть установлен совместно с учителем, за чьим преподаванием наблюдают. В разделах 4.3. – 4.6 приводятся конкретные примеры различных фокусов (самостоятельное обучение, общение, среда обучения, атмосфера обучения).

Дата и время:

---

Школа и класс:

---

Предмет и тема:

---

Имя / функция посетителя:

---

### **Наблюдение (сбор данных для размышлений (анализа) и обратной связи)**

- ▶ Описание действий учеников / обучения.
- ▶ Описание вклада учителя.
- ▶ Описание распределения времени / темпа проведения урока.
- ▶ Описание оценки приобретенных знаний и умений, которая проводится в ходе изучения материала.
- ▶ Описание взаимодействия между учителем и присутствующими на занятии учителями.

---

---

---

---

---

### **Темы, которые я хочу затронуть во время обсуждения в ходе обратной связи**

---

---

---

---

---

---

---



<b>Время</b>	<b>Что происходит?</b>

<b>Время</b>	<b>Что я наблюдаю!</b>

<b>Время</b>	<b>Вопросы / комментарии.</b>

## 4.3 Предлагаемая форма для наблюдения за «самостоятельным обучением»

Наблюдатель:

---

Ведущий занятие учитель:

---

Дата:

---

**Цель: Учитель руководит самостоятельным обучением.**

Показатели (индикаторы)	Наблюдения
Учитель четко объясняет содержание и процедуры предстоящего этапа самостоятельного обучения.	
Учитель дает четко сформулированные рабочие задания.	
Учитель будет обеспечивать позитивную и корректирующую обратную связь по мере необходимости.	
Учитель обращает внимание на возможности для самоконтроля.	
Учащиеся ориентируются в подготовленной учебной обстановке.	
Учащиеся читают задание самостоятельно.	
Учащиеся начинают работать самостоятельно.	
Учащиеся работают сосредоточенно и усердно.	
Учащиеся получают помощь, обращаясь сначала к другим учащимся, а затем к учителю.	

## 4.4 Предлагаемая форма для наблюдения за «Общением»

Наблюдатель: \_\_\_\_\_

Ведущий занятие учитель: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

### Вербальное общение между учителем и учеником.

Показатели	Наблюдения
Учитель говорит четко.	
Учитель точно формулирует задания.	
Учитель ждет, чтобы ответы ученика подтвердили или исправили другие ученики.	
Учитель избегает приема «повторение за учителем».	
Учитель поддерживает подсказки соответствующими однозначными жестами.	
Учителя увязывают подсказки со своими действиями.	
Учитель также использует в классе вместо слов согласованные знаки.	
Учащиеся знакомы с невербальными знаками и реагируют соответствующим образом.	
Учитель поддерживает зрительный контакт.	

## 4.5 Предлагаемая форма для наблюдения за «учебной обстановкой» (физическое и пространственное окружение и материалы)

Наблюдатель: \_\_\_\_\_

Ведущий занятие учитель: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

**Цель: Классная комната четко структурирована.**

Показатели	Наблюдения
Комната разделена на различные зоны (зона для совместной работы, тихая зона, уголок для чтения и т.д.).	
Учащиеся знают, как себя вести в соответствующих зонах.	
Перед уходом учащиеся убирают каждую используемую зону.	
Учитель четко обозначил для учеников собственную зону (где они сдают готовые работы...).	
Учитель структурирует помещение так, чтобы учащиеся могли сами найти необходимые материалы.	
Учитель расставляет столы таким образом, чтобы были как индивидуальные, так и групповые рабочие места.	
Материалы доступны всем учащимся.	
Учитель предлагает достаточное количество различных материалов.	
В комнате есть место для индивидуальных фаз релаксации.	

## 4.6 Форма для наблюдения за «атмосферой обучения» (учебный климат в классе / группе)

Наблюдатель: \_\_\_\_\_

Ведущий занятие учитель: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

### Уроки способствуют концентрации и вниманию.

Показатели	Наблюдения
Большинство учащихся приступают к выполнению задания с заметным удовольствием.	
Учащиеся активно участвуют в обсуждении в классе.	
Учитель мотивирует учащихся привносить свои собственные идеи в класс.	
Учитель поощряет взаимное выслушивание учащихся с помощью заданий для прослушивания.	
Учащиеся ориентируются в подготовленной учебной среде.	
Учащиеся читают задание самостоятельно.	
Учащиеся начинают работать самостоятельно.	
Учащиеся работают сосредоточенно и усердно.	
Учащиеся получают помощь, обращаясь сначала к другим учащимся, а затем к учителю.	

## 4.7 Предлагаемая форма для проводящего занятие учителя: что я узнал(а) из обратной связи (отзывов).

Дата и время:

---

Школа и класс:

---

Предмет и тема:

---

Имя / функция посетителя:

---

**Предоставленная мне обратная связь (отзывы):**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Идеи, которые я решил(а) интегрировать, а также почему и как:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Часть II:

**Справочная информация для посещения  
занятий в классе коллегами**

# 1. В чем заключаются преимущества

Посещения занятий в классе коллегами дают проводящим занятия учителям следующие возможности:

- ▶ поделиться опытом преподавания и организации,
- ▶ попросить совета у других учителей в трудной ситуации и в случае проблем,
- ▶ посмотреть на себя глазами других,
- ▶ получить представление о других дидактико-методических подходах, стилях и стратегиях преподавания,
- ▶ повысить уверенность в себе и получить вдохновение для новых свершений,
- ▶ давать и получать советы и рекомендации о том, как улучшить преподавание,
- ▶ размышлять о своих собственных потребностях в дальнейшем обучении,
- ▶ почувствовать поддержку, потому что проявляется интерес к их личностному развитию,
- ▶ развиваться профессионально,
- ▶ получить более четкое представление о своих конкретных потребностях в обучении.
- ▶ увидеть, как повышается их профессиональная самооценка.
- ▶ усилить чувство принадлежности к профессии.
- ▶ больше регулярно размышлять о своем преподавании.
- ▶ учителя, за которыми наблюдают, могут извлечь пользу из опыта, навыков и знаний своих коллег, например, в отношении различных стилей преподавания, использования ресурсов, управления классом, использования интерактивного оборудования, стратегий дифференцирования, критериев оценки и анализа.
- ▶ учителя, за которыми наблюдают, определяют новые способы совместной работы и вместе разрабатывают стратегии, помогающие лучше справляться со сложными учебными ситуациями.
- ▶ таким образом, педагогическая практика постоянно совершенствуется.



## 2. Как это включено в институциональную структуру

Чтобы посещения классов коллегами привели к желаемым результатам, необходимо обеспечить следующее:

- ▶ в учебном заведении должно быть общее понимание того, что представляет собой успешное преподавание и обучение,
- ▶ готовность участвовать в этом виде сотрудничества требуется от всех вовлеченных сторон,
- ▶ такая форма наблюдения за уроком должна активно продвигаться и поддерживаться в учебном заведении.
- ▶ необходимо четко отличать наблюдение за уроком от других форм, особенно от тех, которые связаны с оценкой процесса преподавания.

## 3. Для посещения занятий в классе имеются предварительные условия

Чтобы быть эффективным, посещение класса коллегами должно быть хорошо подготовлено и должно быть очень профессиональным. Но это не спущенное сверху мероприятие.

Поэтому посещение класса коллегами должно соответствовать определенным стандартам качества:

- ▶ Оно должно быть конструктивным.
- ▶ Оно должно быть непредвзятым.
- ▶ Оно должно включать соглашение о конфиденциальности между вовлеченными сторонами.
- ▶ Оно ни в коем случае не должно иметь никаких имеет последствий с точки зрения трудовых отношений / или трудового договора.
- ▶ Оно происходит между лицами, которые считают друг друга равными, даже если они занимают разные должности в сфере образования.
- ▶ Оно включает предоставление и получение обратной связи.
- ▶ Оно ведет к диалогу, который стимулирует конкретные позитивные изменения.
- ▶ Оно рассматривается как часть более широкого комплекса мер, которые помогают постоянно улучшать собственную преподавательскую практику.

## **4. На что следует обратить внимание во время посещения**

Очень важно, чтобы все участники процесса одинаково понимали, что такое «хорошее» преподавание (см. методические материалы).

Будучи наблюдателем, трудно наблюдать непредвзято, в то время как ведущему занятию учителю может быть нелегко понять фактическое сообщение, потому что все мы привыкли получать оценочную обратную связь, положительную или отрицательную.

Поскольку не происходит никаких оценок, наблюдатель и наблюдаемый учатся или выражают признательность друг другу. Это позволяет установить или поддерживать хорошие отношения друг с другом и работать очень конструктивно. Уменьшаются возможные страхи и запреты, снижается вероятность конфликта. Этот подход также обеспечивает хорошую основу для дальнейшей работы. Он позволяет учителям ставить перед собой четкие, реалистичные цели на будущее и постоянно работать над ними.

Если оценка «должна» быть сделана, рекомендуется «метод сэндвича»:

При «методе сэндвича» для обратной связи сначала предоставляются отзывы по положительным аспектам, а затем по тем, которые, как кажется, необходимо улучшить. Это означает, что сначала упоминаются положительные аспекты, более негативные аспекты «упаковываются» в середину, а в конце снова упоминаются положительные аспекты. Этот подход может быть использован, когда оценка, как кажется, необходима (это скорее в случае получения обратной связи от учреждений, вышестоящего руководства и т.д.).

## **5. Обратная связь – это наиболее важная часть для развития**

Во время посещения занятия коллегой учителем основное внимание уделяется точному наблюдению и документированию увиденного и услышанного, при этом особое внимание уделяется тому, чтобы отмечалось только то, что наблюдалось, и чтобы не делалось никаких оценок.

Наблюдатель сообщает учителю точно – почти как на киноплёнке – только то, что он / она наблюдал(а).

Пример полезного наблюдения: «Вы говорили в течение пяти минут. Ученики начали заниматься другими делами примерно через 3 минуты: один ученик читал, двое разговаривали, а трое проверяли сообщения на своих мобильных телефонах».

Пример бесполезной оценки: «Вы говорили очень долго и монотонно. Ученикам было скучно и неинтересно».

Цель состоит в том, чтобы поддержать перед ведущим занятие учителем своего рода зеркало, которое можно использовать для последующих размышлений (анализа). Это означает, что учитель активно изучает свое собственное преподавание. Наблюдатель старается быть максимально объективным и не давать рекомендаций, не делать предположений и не выносить суждений. Это очень трудно для большинства наблюдателей на начальном этапе, поскольку все мы привыкли сразу давать оценку тому, что видим / слышим. Цель состоит в том, чтобы поделиться примерами успешной практики и таким образом улучшить преподавание. Наблюдатель также может многому научиться в ходе такого разговора.

Посещения класса коллегами подходят для различных условий:

- a) От коллеги к коллеге:  
этот подход подходит для коллег, находящихся на одном и том же уровне, то есть от учителя к учителю.
- b) После обучения и повышения квалификации:  
его также можно использовать после курсов / тренингов / обучения. Приглашенные форматоры могут увидеть, что было усвоено на тренинге и стоит ли им самим улучшить свою подготовку.
- c) Для инспекций:  
Если системы инспектирования рассматривают себя как институты для развития школ, то такая форма посещения классов также имеет большой смысл для специалистов ОМООО. Но если учителям придется опасаться осуждения, порицания или негативных последствий, то такую систему наблюдения и обратной связи использовать нельзя. Специалисты ОМООО должны воспринимать себя как профессиональных коллег, а не как более высокопоставленных специалистов в области образования.
- d) Для поддержки молодых учителей в школе:  
у молодых коллег часто имеется за плечами длительное образование, в котором практике преподавания в той или иной степени не уделялось должного внимания. Применение теоретических знаний на практике требует поддержки со стороны опытных коллег. Посещение класса и тщательная и внимательная обратная связь (отзывы) могут подбодрить на первых порах преподавания.

## 6. Предоставление и получение обратной связи – планирование развития

### а) Предоставление обратной связи

- ▶ Предоставьте устные отзывы (обратную связь) сразу же после урока.
- ▶ Создайте открытую и приятную атмосферу.
- ▶ Начните разговор с вопроса открытого типа. Например: Что вы чувствовали, когда преподавали? Или: Как вы себя чувствовали? ...
- ▶ Дайте время подумать и поразмышлять.
- ▶ Будьте максимально объективны; опишите то, что вы видели, не вынося суждений.
- ▶ Задавайте вопросы вместо того, чтобы делать заявления.
- ▶ Будьте конкретны: основное внимание уделяется цели наблюдения за уроком.
- ▶ Комментируйте деятельность, а не человека.
- ▶ Оставайтесь на том же уровне и не переходите на более высокий уровень.
- ▶ Убедитесь, что обратная связь является двусторонним процессом, диалогом, а не монологом.
- ▶ Структурируйте отзывы, которые должны охватывать все аспекты преподавания и обучения.
- ▶ Дайте понять, что отзыв принадлежит вам (у кого-то другого он может быть совсем другим).
- ▶ Завершите беседу, еще раз резюмируя важные моменты беседы или будущие / поставленные цели для оптимизации обучения.

## **b) Получение обратной связи**

- ▶ Подумайте еще раз о том, как прошел урок. Что произошло? Соответствовало ли это вашему плану? Чем вы остались довольны, что бы вы улучшили?
- ▶ Слушайте наблюдателя, не перебивая.
- ▶ Будьте открыты для обсуждения и не принимайте отзывы на свой счет.
- ▶ Не пытайтесь оправдываться.
- ▶ Задавайте вопросы по теме и спрашивайте, если вам что-то непонятно.
- ▶ Проявите интерес к тому, что говорит наблюдатель.
- ▶ Примите тот факт, что мнения и взгляды могут быть разными.
- ▶ Подумайте, как вы можете перенести это на будущие практические ситуации.
- ▶ Помните, что обратная связь может быть принята или не принята.

## 7. Постановка реалистичных целей развития: метод G-R-O-W

Существует широкий спектр методов планирования личностного развития, некоторые из них лучше, чем другие. Модель GROW известна во всем мире и ценится многими экспертами (<https://www.performanceconsultants.com/grow-model>).

В отличие от большинства других моделей коучинга, модель GROW – это подход, который помогает создать правильный контекст, помогающий преобразовать потенциал в новые результаты. Именно в этом причина его большого успеха.

### **G** Goal (цель)

(в идеале это должно быть согласовано на предварительной встрече); возможно, во время посещения возникнет другая цель.

### **R** Reality (реальность)

Этот этап помогает выявить подробности урока. Наблюдатель определяет некоторые ключевые аспекты, которые он / она может улучшить. (Это могут быть те же области, которые были рассмотрены во время предварительной встречи, или новые области).

### **O** Options (варианты)

Наблюдатель помогает проводящему занятию учителю размышлять об преподавании и определять альтернативные пути достижения соответствующих целей. Наблюдатель делает заметки и напоминает наблюдаемому лицу (лицам) о том, что он / она сказал(а), и, наконец, резюмирует, что решил сделать проводящий занятие учитель.

### **W** Will / Desire (воля / желание)

Наблюдатель задает вопросы, чтобы помочь опрашиваемому выяснить, реалистичны ли поставленные цели, и решить, какой курс действий следует предпринять вначале. Они обсуждают возможные препятствия, с которыми может столкнуться наблюдаемый, и средства, которые он / она может использовать для преодоления этих препятствий. Они также говорят о том, насколько велика мотивация изменить практику преподавания.

## **8. Конкретный метод обратной связи: коучинг, ориентированный на содержание (CFC)**

Одной из самых важных частей вашей работы, когда вы посещаете занятия, является обучение вашего подопечного. Коучинг, ориентированный на содержание, поможет вам в этой работе благодаря подходу, состоящему из трех этапов. Сначала вы вместе с проводящим занятие учителем определяете, сколько времени у вас в распоряжении, и на каких элементах модели CFC вы хотите сосредоточиться. Модель предлагает следующее: а) поддержку в подготовке урока, б) наблюдение и даже участие в уроке и в) подведение итогов вместе с проводившим занятие учителем. Прежде чем подробно описать здесь процесс коучинга, приведем некоторую справочную информацию об этом проверенном и внедренном на международном уровне методе.

### **CFC: справочная информация**

В процессе начальной подготовки учителей центральным вопросом является стимулирование обучения среди посещаемых учителей, с тем чтобы педагогическая практика могла быть оптимально адаптирована и постоянно совершенствовалась. С точки зрения социально-конструктивистского подхода к процессам обучения и изменений, успешные изменения могут произойти только в том случае, если обучающийся может «перевести» предложение, модель или новую идею в свой личный репертуар действий. Коучинг, ориентированный на содержание, поддерживает этот процесс адаптации и обучения среди проводящих занятия учителей, чьи занятия посещают, путем непосредственной поддержки со стороны посетителя в роли коуча. В этой роли вы работаете с проводящим занятие учителем в циклах планирования, преподавания и размышлений (анализа). Таким образом, вы помогаете расширить педагогические и содержательные знания обучаемого и улучшить его или ее педагогическую практику. Цель CFC – непрерывное развитие у проводящего занятия учителя репертуара активных компетенций для практической деятельности. В условиях совместного творчества элементы планирования, реализации и размышлений о механизмах преподавания и обучения отрабатываются совместно и на равных. Только если проводящие занятия учителя, чьи уроки посещают наблюдатели, понимают и могут совместно создавать (конструировать) этапы обучения самостоятельно, они могут принять новый метод или подход в своем репертуаре преподавания.

В наиболее фундаментальном смысле CFC следует рассматривать

как сотрудничество между коучем и обучаемым, и, как упоминалось выше, важно, чтобы они встречались на равных. Конечно, у посетителя или коуча гораздо больше опыта, чем у учителя, к которому пришли на урок. Но в этой профессии нельзя быть на 100% правым или неправым. В терминологии CFC эти отношения называются «учебным сотрудничеством». Благодаря опыту CFC, будущий

педагог убеждается, насколько плодотворным занятием является разработка и размышление над всеми элементами учебного процесса вместе с другим профессионалом. В конечном счете, CFC приводит к коллегиальному обучению в классе или, другими словами, к обмену мнениями и к поддержке среди коллег в школах. Этот коллегиальный коучинг в классе побуждает учителей создавать эффективную учебную среду, анализируя и развивая свой набор навыков. Вы, как посетитель, играете решающую роль в этом процессе для своих молодых коллег.

Для дополнительного чтения:

- Becker, E. S., Waldis, M., & Staub, F. C. (2019). Advancing visited teacher teachers' learning in the teaching practicum through Content-Focused Coaching: A field experiment. *Teaching and Teacher Education*, 83, 12–26. doi:10.1016/j.tate.2019.03.007
- Kreis, A. (2019). Content-Focused Peer Coaching – facilitating visited teacher learning in a collaborative way. In T. Janík, I. M. Dalehefte, & S. Zehetmeier (Eds.), *Supporting teachers: improving instruction. Examples of research-based in-service teacher education* (pp. 37–55). Münster: Waxmann Publishing House.

## Коучинг, ориентированный на содержание: шаг за шагом

### Шаг 1 Перед коуч-сессией

Перед началом занятия посетитель и проводящий занятие учитель решают организационные вопросы:

- ▶ Когда и где проводится коучинг?
- ▶ Когда проходят уроки, инструктаж и подведение итогов?
- ▶ Сколько времени отводится на встречи?

### Шаг 2 Предварительное обсуждение

Проводящий занятие учитель (в качестве обучаемого) и посетитель (в качестве коуча) выбирают основные точки зрения и наводящие вопросы в качестве основных тем для этой коуч-сессии. Всегда присутствуют следующие два наводящих вопроса:

- ▶ Чему должны научиться ученики (цели обучения и содержание предмета)?



▶ Ориентирован ли урок на учащегося (план урока)?
Проводящий занятие учитель представляет свою идею и соответствующие учебные материалы.
Посетитель и проводящий занятие учитель совместно составляют окончательный план урока в процессе реального диалога.
Они договариваются о том, следует ли проводить урок совместно или нет.

### **Шаг 3 Если договорились: Совместное ответственное преподавание и наблюдение**

Для посетителя важно помнить, что во время занятий проводящий занятие учитель и ученики одновременно вовлечены в процесс обучения.

- ▶ Посетитель представляет выбранную последовательность преподавания в качестве модели.
- ▶ Проводящий занятие учитель и посетитель преподают вместе.
- ▶ Посетитель спонтанно участвует в уроках, например, в ряде презентаций и при обсуждении решений учеников.
- ▶ Обученный проводящий занятие учитель преподает сам, посетитель наблюдает и делает записи.

В любом случае посетитель наблюдает и делает записи, чтобы подвести итоги. Основные аспекты для наблюдения, как уже упоминалось, согласовываются заранее.

### **Шаг 4 Подведение итогов**

- 1) Проводящий занятие учитель сообщает, как, по его мнению, прошел урок в отношении выбранных ключевых вопросов, были ли значительные отклонения от плана и возникали ли сложные или неудовлетворительные ситуации.
- 2) Посетитель дополняет это со своей точки зрения, в том числе в отношении выбранных элементов наблюдения в ходе предварительного обсуждения.
- 3) Подведение итогов также должно проходить в форме диалога и конструктивной для обеих сторон беседы, а не в форме двух последовательных монологов.

# Профессиональное развитие посредством наблюдений в классе и обратной связи, основанной на фактических данных.

В настоящее время обратная связь в основе фактических данных считается одним из наиболее эффективных видов вмешательства, содействия процессам обучения и развития во многих профессиях, но особенно это касается молодых и опытных учителей. Предполагается, что профессионалы в области образования получат максимально возможную индивидуальную поддержку, соответствующую их потенциалу. Именно поэтому Министерство образования и исследований Мововы в сотрудничестве с Цюрихским университетом педагогического образования предоставляет всем профессионалам в области образования набор материалов, чтобы обеспечить наличие общей базы, а также профессиональные и совместно разработанные инструменты качественного наблюдения и обратной связи.

Пособие «Хорошее преподавание и обучение» дает представление о важных аспектах качественного преподавания и обучения. Оно служит основой для учителей-коллег, директоров школ, форматоров и инспекторов, а также содержит подсказки проведения качественных уроков и обеспечивает основу для обратной связи после тщательных наблюдений. Это пособие также доступно со специальной главой посвященной предмету «Личностное развитие».



«Руководства по наблюдению» разных аудиторий содержат четкие подсказки, материалы для наблюдения и обратной связи написаны таким образом, что их могут применять два учителя или один учитель, представители органов образования, инспекции, руководства школ, или участники учебных семинаров. Наблюдения за уроками и обратная связь никоим образом не являются контролем и суждением, это скорее профессиональное развитие того, кто посещает уроки, так и того, чьи уроки посещают. Крайне важно, чтобы с каждым посещением следовала обратная связь, которая не должна содержать осуждений, и которая осуществляется в соответствии с заранее согласованными принципами и рекомендациями.

Наконец, хочется отметить, что широкое использование этих материалов будет способствовать тому, что посещения занятий будут восприниматься как положительный элемент личностного развития и взаимных обменов.