

ИСКУССТВО И ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПРЕПОДАВАНИЯ

Эффективное преподавание — это искусство. В любом виде искусства — будь то живопись, скульптура, литература — великие мастера, превращая сырье (холст, камень, чернила) в бесценные достояния человечества, используют, помимо знаний и навыков, базовые инструменты. И возникающая при этом алхимия поистине поразительна, ибо инструменты эти часто кажутся со стороны чем-то на редкость простым и обыденным. Кто из нас, глядя на зубило, молоток и напильник, представляет себе Микеланджело, высекающего с их помощью статую Давида из бесформенного куска мрамора?

Великое искусство всегда опирается на овладение и применение основополагающих навыков, которым каждый художник обучается индивидуально во время усердной учебы. Сначала вы учитесь просто бить молотком по долоту, а со временем совершенствуете этот навык, поняв, под каким углом следует наносить удар и насколько сильным он должен быть. А спустя годы, если результат вашего труда оказывается

в музее, посетители, с восторгом глядя на него, горячо обсуждают, к какой школе или направлению искусства относится ваше творение. И куда менее вероятно, что они задумываются над тем, какое мастерство в применении банального долота и молотка потребовалось для воплощения видения творца. Многие люди способны создавать в своем воображении поистине уникальные шедевры, но только те, кто освоил и развил нужные ремесленные навыки, могут воплотить свое видение в жизнь. За каждым художником стоит ремесленник. Конечно, далеко не всякий человек, научившийся ловко управляться с долотом, создаст статую Давида, но тот, кто так и не освоил этот инструмент, вряд ли сумеет сделать что-то более впечатляющее, чем нанести беспорядочные насечки на каменную глыбу.

На первых курсах учебы в колледже я поехал за границу и в музей Пикассо в Барселоне увидел школьные тетради великого художника. Больше всего мне запомнились наброски на полях. Заметьте, это были не альбомы для рисования, а самые обычные тетрадки, какие ведет каждый ученик, — простые записи школьных уроков. Но рисунки на полях запечатали то лицо какого-то учителя, то руку самого Пикассо с карандашом, в идеальной перспективе, с безупречными линиями и тенями. Признаться, я всегда считал Пикассо королем абстракции и символизма, которому вовсе не обязательно уметь точно и реалистично изображать действительность. Но наброски, заполнявшие поля страниц его школьных тетрадей, ясно говорили о том, что художник с самого детства оттачивал базовые навыки рисовальщика, что он испытывал потребность в развитии основополагающих навыков. Он был сначала ремесленником и только потом художником, о чем свидетельствует и тот факт, что, согласно одному из источников, за свою жизнь Пикассо оставил после себя целых 178 альбомов с рисунками и набросками. Именно в результате усердного овладения базовыми инструментами ремесла — и благодаря этому — великий художник стал тем, кем стал.

Эта книга посвящена базовым, рабочим инструментам педагогики, без которых не достичь успеха в самой важной части этой деятельности. Я говорю о преподавании в бесплатных средних школах, в первую очередь расположенных в центральных частях крупных городов с беднеющим населением; в школах, где учатся дети из небогатых, порой неблагополучных семей, к сожалению, зачастую изначально не имеющие больших жизненных перспектив. В этих учебных заведениях цена ошибки особенно велика, а трудностей и проблем — огромное множество. Тамошним учителям приходится работать в сложнейших условиях, потому что все проблемы и просчеты нашего

общества проявляются в этих школах ярче, чем где бы то ни было, и во всех возможных ипостасях, но именно в этой среде возможна — и действительно встречается — великая алхимия, способная коренным образом изменить жизнь учеников. К сожалению, это происходит крайне редко и, как правило, без особых фанфар. Но у небольшой горстки истинных энтузиастов своего дела, у лучших учителей и дальновидных директоров, которым удастся создавать классы и целые школы, широко распахивающие перед учениками «окна возможностей», это получается постоянно, и результат их усилий весьма стабилен. Если вы читаете эти строки, значит, вы учитель, желающий отточить свое профессиональное мастерство, и моя цель — снабдить вас инструментами, которые позволят вам раскрывать потенциал и таланты учеников независимо от того, сколько школ или учителей не добились особых успехов на этой ниве.

Много лет проработав в городских бесплатных государственных школах в самых разных должностях — учителя, методиста, консультанта, администратора, — я неоднократно имел бесценную возможность наблюдать за работой учителей-мастеров, причем зачастую в условиях, которые выбили бы из седла большинство их коллег. Эти выдающиеся мастера своего дела изо дня в день делали и делают то, что тысячи кликушествовавших социальных программ давно провозгласили невыполнимой задачей, — устраняют разрыв в уровне успеваемости детей из богатых и бедных слоев населения; превращают трудных учеников в целеустремленных личностей, верящих в свой успех; заново переписывают уравнение жизненных возможностей. И хотя каждый из этих учителей неповторим и уникален, для их подхода к преподаванию характерен ряд общих элементов. После долгих лет наблюдений и знакомства с трудами Джима Коллинза, автора получивших высочайшее признание книг «Построенные навечно»* и «От хорошего к великому»**, я начал составлять перечень того, что делают великие учителя, уделяя особое внимание приемам и методикам, отличающим их не от слабых, а от просто хороших учителей. Как отмечает Коллинз, это намного важнее и показательнее, чем то, чем великий учитель отличается от плохого или посредственного, так как эти выводы позволяют составить своего рода дорожную карту, указывающую нам путь к совершенству. С годами мой список увеличивался, дополнялся новыми темами

* Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

** Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. ред.*

и конкретными методиками. Не все учителя, за которыми я наблюдал, используют каждую из этих методик, но в общем все методы, описанные в этой книге, представляют собой инструменты, применение которых отличает выдающегося преподавателя от просто хорошего. Иными словами, набор инструментов для устранения разрыва в успеваемости детей из семей с разным уровнем достатка *действительно* существует, и эта книга — попытка его описать.

С огромным уважением и смирением, усиливающимся каждый раз, когда я захожу в класс, где преподают учителя-мастера, чья деятельность позволила мне дать жизнь этой книге, я признаюсь, что сам к этой почетной категории не отношусь. Совсем не отношусь. Я поставил перед собой задачу не изобрести инструменты, а описать, как их используют другие, и рассказать, почему эти инструменты работают. Мне пришлось взять на себя смелость присвоить методикам названия — чтобы можно было составить общий словарь и использовать его для анализа и обсуждений. Но поймите меня правильно: все описанное далее — не мое изобретение и, уж конечно, не готовая теория. Это скорее «полевой журнал» наблюдений за работой мастеров, с некоторыми из них вы познакомитесь в этой книге, и многих других, о которых я тут не упомянул, но чей энтузиазм и мастерство тоже вдохновили меня на мой труд.

ЧЕТКИЕ, КОНКРЕТНЫЕ И ПРАКТИЧНЫЕ МЕТОДИКИ

Когда я был молодым, начинающим учителем, мне давали множество советов. Я записывался на всевозможные тренинги и семинары, после которых у меня в ушах еще долго звучали высокие слова. И эти слова вдохновляли меня на то, чтобы стать хорошим педагогом: «Всегда возлагайте на учащихся большие надежды», «Каждый день ожидайте от учеников как можно большего», «Учите детей, а не излагайте учебный материал». И каждый раз я испытывал прилив вдохновения, чувствовал себя готовым на новые свершения — до тех пор, пока на следующее утро не приходил в школу. Тут я обычно спрашивал себя: «Ну и как именно это осуществить? Что мне надо сделать в 8:25 утра, чтобы продемонстрировать ученикам, как многого я от них жду?»

В итоге научиться преподавать мне помогли предельно конкретные советы более опытных коллег, например: «Если хочешь, чтобы твои распоряжения выполнялись беспрекословно, отдавая их, стой на месте. Если ты при этом будешь, скажем, раздавать

тетради, у класса создастся впечатление, что твои указания не важнее, чем все другие твои действия. Покажи, что твои распоряжения действительно важны. Отдавая их, стой на месте. И дети отреагируют на это должным образом». Со временем именно такие конкретные, четкие и практичные советы помогли мне намного больше, чем постоянные напоминания о том, что так должен поступать каждый учитель, — я стал ожидать многого от своих учеников.

Этот опыт нашел отражение в книге, которую вы держите в руках. Я постарался описать методики конкретно, четко и доходчиво, чтобы вы могли начать использовать их уже завтра. Заметьте, я называю описанные инструменты методиками, а не стратегиями, хотя в педагогике обычно используется второй термин. По-моему, стратегия представляет собой обобщенный подход к решению проблем, путь к обоснованным решениям. А методика — это то, что вы говорите или определенным образом делаете. Например, если вы спринтер, ваша стратегия может заключаться в том, чтобы как можно быстрее вырваться из группы бегунов и сохранить в забеге лидерство. А техника (или методика) может быть, скажем, такой: наклонить торс вперед на пять градусов и работать ногами. И если вы решили стать отличным спринтером, практическое оттачивание конкретной методики поможет вам достичь большего, чем дальнейшая разработка стратегии. В конце концов, именно благодаря правильной методике спортсмен бежит быстрее. А поскольку методика представляет собой конкретное действие, то чем больше вы практикуетесь, тем лучше у вас получается. Даже сто раз обдумав свое решение сразу же вырваться в забег вперед, вы не будете бежать быстрее, но, если сто раз пробежите на тренировке, держа торс под правильным углом, ваши результаты непременно улучшатся. Вот почему оттачивание и совершенствование конкретных техник и методик — самый быстрый путь к успеху, иногда даже в тех случаях, если, практикуясь, вы в некоторой мере жертвуете философией или стратегией. Я надеюсь, что благодаря практике вы очень скоро сможете прийти в любой класс и использовать «Холодный обзвон» (см. методику 22, глава 4) и «Отказ не принимается» (см. методику 1, глава 1); заставите учеников выполнять все указания на уроке с помощью «Позитивного обрамления» (см. методику 43, глава 7) и так далее. Практическое освоение этих методик даст вам несравненно больше, чем упорное следование некой определенной стратегии. Ведь в конце концов вы поймете, что в стенах класса столкнулись со сложнейшими реалиями своего города и их вам не победить.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТУ КНИГУ

Я организовал свой «полевой журнал» наблюдений за работой лучших учителей как практическое руководство и разделил описанные в нем методики на две части.

В часть I вошли девять глав, в которых подробно описаны основные методики, «подсмотренные» мной у выдающихся учителей — тех, чей подход к преподаванию обеспечивает наиболее очевидные и впечатляющие результаты и поистине потрясающую успеваемость даже в самых сложных классах. Многие из этих педагогов работают в Uncommon Schools, где я управляющий директор; другие — в лучших школах всей страны, где я имел честь наблюдать за их работой. Методики сгруппированы по главам, которые в свою очередь организованы по основным темам и задачам педагогики: влияние больших ожиданий на успеваемость и поведение учеников; структурирование уроков; создание сильной и яркой культуры в классе; воспитание характера и укрепление доверия.

В первых семи главах описаны сорок девять эффективных методик мастеров своего дела. В главах 8 и 9 мы обсудим еще две важнейшие темы процесса преподавания: темп обучения и опрос в классе. Информацию, собранную мной в результате наблюдения за учителями-мастерами в этих областях, невозможно четко поделить на отдельные методики, потому в этих главах я обошелся без нумерации. Но, я убежден, вы сочтете их не менее полезными. Как и весь материал в книге, эти главы основываются на том, что я увидел, «подсматривая» за работой самых эффективных учителей страны.

Часть II посвящена важнейшим навыкам и методикам обучения чтению.

Структура книги позволяет читателю выбирать методы для улучшения и совершенствования конкретных аспектов преподавания в порядке, наилучшим образом соответствующем тому или иному подходу к этому делу. В то же время применение всего набора в целом позволяет достичь эффекта синергии: используя одну из методик, вы оттачиваете другие, и общий результат получается эффективнее, чем сумма отдельных частей. Поэтому я очень надеюсь, что вы найдете время прочесть книгу с начала до конца и, вполне вероятно, в итоге решите взять на вооружение методики, на которые, возможно, поначалу не обратили особого внимания. Кроме того, не исключено, что, прочитав книгу целиком, вы лучше поймете, какие именно навыки вам стоит развить — либо потому, что обнаружите в себе явный талант и инстинктивную тягу к какой-то конкретной группе методик, либо потому, что вам всегда этого хотелось.

А пока вы размышляете, как применить эту книгу в своей работе, предлагаю подумать над одной подготовительной мыслью о развитии личности, в том числе и саморазвитии. Дело в том, что здесь очень просто угодить в ловушку мышления под названием «исправление неправильного». И хотя исправление недостатков, в том числе и наших собственных, бывает вполне удачной стратегией развития, существует очень неплохая альтернатива — сосредоточиться вместо этого на улучшениях в использовании сильных сторон. Это, кстати, относится и к лучшим учителям, за которыми я наблюдал, собирая материалы для этой книги: в их преподавании, несмотря на действительно потрясающие результаты, тоже есть слабые места. Но исключительно успешными этих профессионалов, как правило, делает базовый набор навыков и умений, в которых они поистине непревзойденные мастера. Иными словами, вполне логично и обоснованно, что развитие аспектов, в которых вы уже добились определенных высот, скорее поможет вам повысить эффективность преподавания, чем работа над слабыми сторонами и устранение недостатков. Хотя наилучшие результаты даст комбинация этих двух подходов. Как бы там ни было, вы вполне можете решить пропустить ту или иную главу на основании того, что и так преуспели в теме, которая в ней обсуждается. Я же настоятельно рекомендую вам изучить эту главу с особым вниманием — *именно потому*, что вы достигли в этой области определенных успехов. Даже самое незначительное улучшение привычной методики может привести к тому, что и вы станете более эффективным учителем — или даже лучшим из лучших. Короче говоря, инвестируйте время и силы в свои сильные стороны. Их максимизация нередко оказывается более результативной тактикой, чем исправление недостатков.

ХОРОШО ТО, ЧТО РАБОТАЕТ

Многие методики, о которых вы прочтете в этой книге, на первый взгляд могут показаться банальными и обыденными, даже слегка разочаровать. Их, и правда, не назовешь особо инновационными, и они не всегда поражают своей интеллектуальностью. Иногда они даже расходятся с теорией педагогики. Однако не забывайте о славном послужном списке скромного и непритязательного долота. В умелых руках этот инструмент порой создает из камня образы более яркие и впечатляющие, чем полученные с применением гораздо более сложных и изысканных инструментов.

Одна из проблем преподавания заключается в том, что у нас всегда есть соблазн оценивать то, что мы делаем в классе, исходя из того, насколько это профессионально и в какой мере сочетается с общей философией, а то и на основе того, насколько это приятно и интересно нам самим. При этом мы часто забываем об эффективности своих методик и о том, действительно ли они способствуют повышению уровня успеваемости учащихся. Методы, описанные в книге, возможно, не слишком гламурны, но они работают и дают результаты, которые с лихвой компенсируют их довольно скромный внешний вид.

Доказательством эффективности этих инструментов служит их потрясающий успех не только в классах, где преподают учителя, благодаря которым я узнал об этих методиках, но и почти во всех городских школах. Практически в любой школе найдется пара классов, ученики которых, еще минуту назад непослушные и грубые, вдруг садятся на свои места, вытаскивают тетради и, как по мановению волшебной палочки, начинают рассуждать и работать, словно настоящие маленькие ученые. В каждом таком классе преподают учителя — мастера своего дела, чье повышенное внимание к методикам и их применению отличает его от большинства коллег. Тут все, по сути, предельно ясно. Речь идет о классах с явно более высоким уровнем успеваемости. Они встречаются в большинстве городских школ и систем школьного образования. Суперуспешный класс — явление намного более частое, чем суперуспешная школьная система или даже школа, хотя школы и системы образования контролируют значительно большее число переменных, от которых этот успех зависит (например, сами выбирают учебные программы). Объясняется это тем, что в разных классах применяются разные методики. И хотя в идеале учителю нужно с максимальной пользой использовать как наилучшую стратегию, так и эффективную методику, методику выбираете и контролируете вы, и только вы, чего не скажешь о стратегии. Значит, независимо от реальных условий и обстоятельств, с которыми вы сталкиваетесь на работе, и от того, какие стратегические решения вам навязывают, вы можете добиться успеха. А раз это возможно, вы просто обязаны это сделать.

Я уже говорил, что присвоил описанным в этой книге методикам названия, что на первый взгляд может показаться чем-то вроде рекламного трюка, но это действительно очень важно. Например, если бы не существовало слова *демократия*, людям было бы в тысячу раз труднее поддерживать явление, которое нам известно под этим названием. Мы погрязли бы в туманных объяснениях вроде: «Ну, ты понимаешь, это

я о том, о чем мы с тобой говорили... Ну, когда каждый имеет право высказать свое мнение...» И все это как раз в тот момент, когда надо решительно действовать. Учителя и администраторы тоже должны иметь возможность быстро и эффективно говорить с коллегами о четко определенном и общем наборе идей. Только так они смогут помочь им в их работе. Им необходима общая терминология, словарь, достаточно полный для того, чтобы обсуждать и всесторонне анализировать происходящее в классе. Словарю, имеющемуся в нашем распоряжении сегодня, явно недостает конкретики и последовательности. Так что я убежден, что мои названия важны и полезны. В идеале они должны позволить вам обсуждать с коллегами не только эту книгу, но и ваши собственные методики преподавания с помощью более эффективного и конкретного языка.

ПАРАДОКС ТОГО, ЧТО РАБОТАЕТ

Я очень надеюсь, что благодаря этой книге вы разглядите один из самых больших парадоксов педагогики: многие инструменты, способные обеспечить в классе наиболее убедительные результаты, по сути, долгие годы остаются не описанными нашими педагогическими теориями и не замеченными практиками школьного образования. Возьмем, например, один из самых очевидных факторов успеваемости школьников — тщательно продуманную и постоянно практикуемую процедуру раздачи и сбора учебных материалов. Я часто начинаю тренинги для учителей с показа видеоклипа, главный герой которого — мой коллега Дуг Маккарри, основатель чартерной школы академии Amistad в Нью-Хейвене и сети школ Achievement First. Оба образовательных учреждения пользуются отличной репутацией общенационального уровня. В клипе Маккарри учит детей сдавать тетради. Происходит это на первый или второй день их пребывания в школе. Объяснение, как это правильно делается (передавать строго по рядам, начинать по команде учителя; с места встает только тот, кто передает, но не тот, кто берет), занимает у Дуга не больше минуты. После этого ученики начинают практиковаться, а Маккарри следит за процессом с секундомером в руках: «Десять секунд. Неплохо. Давайте-ка посмотрим, не можем ли мы сделать это за восемь секунд». Детям, кстати, все это очень нравится. Они обожают, когда перед ними ставят какую-то задачу и они могут видеть, как улучшаются их результаты. Все довольны, все улыбаются.

Когда я показываю этот клип, в аудитории обязательно находятся скептики, убежденные, что учитель не должен заниматься во время урока подобными мелочами. Они

считают, что заставлять учащихся практиковаться в выполнении столь банальной задачи — значит унижать их достоинство. Они настаивают, что таким образом детей превращают в роботов, вместо того чтобы освободить их разум. Однако я призываю вас обдумать все эти аргументы в свете следующих цифр. Предположим, обычный класс сдает или раздает тетради и листки с работами по 20 раз на день, и обычно этот процесс занимает 1 минуту 20 секунд. Если ученики Маккарри могут выполнить эту задачу всего за 20 секунд, то сэкономят 20 минут в день (каждый раз одну минуту). Это время можно посвятить изучению причин Гражданской войны или научить детей складывать дроби с разными знаменателями. А теперь умножьте эти 20 минут в день на 190 учебных дней. Получается, что Маккарри за весьма короткое время обучает своих учеников процедуре, которая за весь учебный год экономит учителю 3800 минут дополнительного времени, которое будет использовано для обсуждения намного более серьезных тем и вопросов. Это больше 63 часов, или почти восемь дополнительных дней учебного времени, — столько отводится нашей школьной программой на изучение периода Реконструкции или координатной геометрии! Учитывая, что Маккарри затрачивает на обучение и практическую отработку этой процедуры около часа, можно сказать, что его краткосрочные инвестиции приносят дивиденды примерно в шесть тысяч процентов. А значит, разум его учеников весьма существенно высвобождается для решения более важных задач.

Как известно, время — самый ценный актив любой школы, поэтому можно сформулировать сказанное и по-другому: благодаря столь простому подходу Маккарри примерно на четыре процента увеличивает дефицитнейший школьный ресурс — время, уже купленное школой в форме заработной платы учителей. По сути, это маленькое чудо. А теперь прибавьте к этому дополнительному ресурсу вспомогательные эффекты, возникающие благодаря укоренившейся привычке и четкой процедуре: самореализуемое ощущение упорядоченности, которое вырабатывается у класса; способность этой рутинной операции снова и снова напоминать детям, что в этом классе все, даже самые незначительные задачи должны выполняться правильно и с каждым разом все лучше. В вашем распоряжении оказывается мощная методика, и ее используют практически все наиболее эффективные учителя, за работой которых я наблюдал. Кроме того, она на редкость действенная — настолько, что каждый учитель просто обязан взять ее на вооружение. Но, к сожалению, эта методика до сих пор остается за рамками внимания наших гуру от школьного образования. Ни один факультет педагогики

в стране пока «не опустился» до того, чтобы рассказать будущим учителям, как научить учеников сдавать и раздавать тетради, хотя, возможно, это один из самых ценных навыков, которым им следовало бы овладеть.

Или, возьмем, например, еще одну методику, тоже применяемую лучшими учителями. Она называется «Отказ не принимается» (см. методику 1, глава 1). Суть ее в том, чтобы опять вернуться к ученику, который прежде не смог или не захотел дать ответ на вопрос, и попросить его повторить правильный ответ за другим одноклассником. Скажем, вы спрашиваете Джеймса, сколько будет шестью восемь. Он пожимает плечами и говорит: «Я не знаю». Вы задаете тот же вопрос Джулии, и она отвечает правильно: «Сорок восемь». Тут вы опять поворачиваетесь к Джеймсу: «Ну, а теперь скажи мне, Джеймс, сколько же будет шестью восемь?» Поступая таким образом, вы лишаете Джеймса возможности опять уйти от ответа. Отказ от ответа (пожимание плечами и слова «Я не знаю») теперь его не спасет, ибо ответить все равно придется. Кроме того, вы делаете Джеймса участником процесса простой итерации и демонстрируете ему, как выглядит успешное обучение: ты делаешь что-то неправильно, потом правильно и продолжаешь двигаться вперед. Со временем этот процесс становится нормой, и вы обращаетесь к Джеймсу с вопросами все чаще и чаще. В результате не только нерадивый ученик вовлекается в учебный процесс, но и во всем классе формируется иная культура: на смену безразличному пожиманию плечами как поведенческой норме приходит четко сфокусированное усилие. Некоторым эта методика тоже кажется унижительной и вредной для самооценки ребенка, хотя на самом деле она несет в себе совершенно противоположную идею — идею явного уважения учителя к ученику. Ведь, поступая так, вы, по сути, говорите Джеймсу: «Я точно знаю, что тебе это под силу». Некоторые наши коллеги считают эту процедуру просто слишком банальной, недостойной обсуждения. Как бы там ни было, в большинстве популярных ныне тренинговых программ для педагогов методике «Отказ не принимается» места пока не нашлось.

Впрочем, философская дискуссия не входит в перечень целей моей книги. Я хочу рассказать вам о том, как великие учителя каждый день входят в свои классы в Нью-арке, Нью-Джерси, в бруклинском квартале Бедфорд-Стайвесант, в Роксбери (Бостон) и Анакостии (Вашингтон, округ Колумбия) и весьма эффективно учат детей добиваться успеха в учебе. Я написал эту книгу, чтобы рассказать вам, каким образом вы можете сделать то же самое. Я написал ее потому, что для таких мест, как Ньюарк,

Бедфорд-Стайвесант, Роксбери и Анакостия, эта задача слишком важна и ее нельзя игнорировать. И хочу поделиться с вами своими наблюдениями: чтобы делать эту работу, надо быть готовым принять идеи, расходящиеся с ортодоксальной теорией, с тем, чему вас учили, или даже с тем, чего от вас ожидают.

МЕТОДИКИ В КОНТЕКСТЕ

Надеюсь, эта книга поможет вам в полной мере использовать потенциал описанных в ней методик и тем самым существенно повысить эффективность своего преподавания. В то же время чрезвычайно важно позаботиться о соответствующем контексте — эти методики действительно способны повысить успеваемость учащихся, но, если использовать их в совокупности с описанными далее четырьмя стратегическими подходами (да-да, все-таки стратегия!), серьезно влияющими на результаты, их мощность возрастает многократно. Больше того, без данного тандема их эффективность резко снижается. Тут вы можете возразить, что эти четыре подхода просто описывают наиболее эффективную стратегию. Многим из вас, скорее всего, эти идеи действительно хорошо знакомы. А если вы опытный и эффективный учитель, то, вероятно, уже их используете. Но, поскольку в этой книге мы говорим о том, что превращает просто хорошего учителя в выдающегося, позволю себе небольшое отступление и расскажу, как сделать класс успешным, даже если некоторым из вас мои рассуждения покажутся набором прописных истин.

Стандарты преподавания

Если вы преподаете в американской бесплатной государственной школе, то ежедневно имеете дело со стандартами. Как известно, большинство педагогов устанавливают стандарты для каждого урока. Но стоит отметить принципиальную разницу между учителем, который планирует каждый урок, а затем решает, каких стандартов нужно на нем придерживаться, и тем, кто устанавливает стандарты на весь предстоящий месяц, разбивает их на цели, а потом решает, как лучше всего достичь той или иной цели конкретного учебного дня. Первый учитель начинает с вопроса «Что я буду делать на сегодняшнем уроке?», а второй — с вопроса «Как достичь намеченной на сегодня цели?». В первом случае учитель очень рискует переключить внимание на качество предстоящих занятий: будет ли оно увлекательным и интересным? Можно ли

использовать методики, которые особенно по душе? Второй же вопрос фокусирует учителя на четкой цели: чему конкретно должны научиться ученики к моменту, когда данный урок подойдет к концу? Оба учителя руководствуются стандартами, но второй подход скорее даст нужные результаты. Лучшие учителя планируют цели, затем оценивают, затем конкретные виды деятельности.

Вот хороший тест. Если в требованиях, написанных вами на доске перед классом, сохраняется специфический язык департаментов государственного образования (например, «Ученики третьего класса должны уметь читать, распознавать и понимать разные жанры»), вы, скорее всего, накладываете стандарты на свои уроки, что называется, задним числом. Если же на доске они сформулированы в виде конкретных целей («Ученики должны уметь описать главного героя с помощью двух отличительных характеристик и найти подтверждение своих слов в только что прочитанных главах»), это, вероятно, указывает на то, что вы первым делом идентифицировали и применили тот или иной стандарт. А значит, вы гораздо больше можете рассчитывать на успех своей методики преподавания. Многим из вас все это покажется само собой разумеющимся, тем не менее следует отметить, что подобная практика отнюдь не универсальная.

Еще один ключ к эффективному использованию стандартов заключается в фокусировке на том, как оценивается тот или иной стандарт: какие именно навыки оцениваются, на каком уровне сложности и в каком формате. Это называется *оценочным стандартом*. Весьма убедительно о важности понимания стандартов данного типа написал мой коллега по Uncommon Schools Поль Бамбрик-Сантойо. Вот цитата из его книги *Driven by Data* («Основанное на реальной информации»):

В большинстве штатов математические стандарты для седьмого класса включают стандарт, похожий на используемый в Нью-Джерси: «Ученик должен понимать проценты и уметь применять их... в различных ситуациях» (Департамент образования Нью-Джерси, 2004 год). Эти ограниченные рекомендации указывают учителям математики, что они должны обучать детей до определенного уровня освоения материала, однако при этом не всегда ясно, в чем именно будет выражаться это усвоение. Приведу оценочные вопросы, разработанные шестью разными учителями математики седьмых классов, для определения того, достигнут ли данный стандарт.

1. Сколько будет 50% от 20?
2. Сколько будет 67% от 81?

3. Шон правильно ответил на семь вопросов из десяти возможных. Каков процент правильных ответов Шона?

4. Баскетболист Джей Джей Редик решил установить рекорд по проценту пробитых штрафных бросков. К моменту проведения турнира NCAA* в 2004 году он забросил 97 из 104 мячей. Каков процент успешных бросков баскетболиста?

5. Джей Джей Редик решил установить рекорд по проценту пробитых штрафных бросков. К моменту проведения турнира NCAA в 2004 году он забросил 97 из 104 мячей. На первой игре турнира Редик промазал первые пять штрафных бросков. На сколько процентов снизился его показатель по сравнению с тем, что был до начала NCAA?

6. Крис Пол и Джей Джей Редик были основными конкурентами в борьбе за лучший процент забитых штрафных бросков. Показатель Редика составлял 94 процента от первых 103 бросков; показатель Пола — 47 процентов от 51 броска. Вопрос А: у кого из спортсменов процент выше? Вопрос Б: в следующей игре Редик забросил только два из десяти мячей, а Пол — семь из десяти. Кто теперь вышел на первое место? Вопрос В: Джейсон утверждает, что если бы и Редик, и Пол забросили по десять следующих мячей, их процент сравнялся бы. Так ли это? Почему да или почему нет? Подробно опишите, как вы пришли к такому выводу.

Обратите внимание, как возрастает уровень сложности с каждым вопросом. Отвечая на первый, ученик может быстро определить, что 50 процентов — это ровно половина, и дать ответ, не используя свои навыки вычисления процентов. Вопросы с третьего по шестой — попытка применения знаний в реальных условиях или критического мышления, однако для ответа на шестой вопрос требуется гораздо более высокий уровень критического мышления и концептуального понимания ситуации, нежели для ответов на третий, четвертый и пятый.

Несмотря на весьма серьезные различия, все приведенные выше вопросы базируются на стандартах. И это приводит нас к ключевому моменту нашего обсуждения: стандарты не имеют никакого смысла, пока не определено, как их оценивать.

Надо признать, далеко не все учителя тратят время на детальное изучение всех аспектов своей ответственности и отчетности (а потом, в идеале, и на понимание того,

* NCAA (National Collegiate Athletic Association) — Национальная ассоциация студенческого спорта, в которую включена 1281 организация, занимающаяся проведением спортивных соревнований в колледжах и университетах США и Канады. Американские студенческие баскетбольные команды чаще всего входят в данную ассоциацию. *Прим. ред.*

как перевыполнить эти требования и превзойти ожидания). В результате не все учителя достаточно эффективно осваивают мастерство обучения детей именно тем навыкам и знаниям, которые нужны тем больше всего. Вполне вероятно, что у вас с этим и так все нормально. Но даже если вы используете все методики, описанные в этой книге, но при этом постоянно не сверяетесь с оценочными стандартами, как это описывает Поль, то рискуете весьма решительно двигаться в совершенно неправильном направлении.

Использование данных

Если вы преподаете в бесплатной государственной школе, то наверняка регулярно имеете дело с оценочной системой для измерения прогресса учащихся. Она похожа на экзамены на уровне штата, но ее можно использовать чаще (несколько раз в год), а затем анализировать результаты. Однако, несмотря на широкое распространение таких оценочных систем, многие учителя совершенно незаслуженно игнорируют собранные в результате полезные данные. А ведь их анализ позволяет весьма точно определить, сколько учеников ответило правильно, а сколько неправильно и почему это произошло.

Учителя, регулярно анализирующие неправильные ответы, чтобы выяснить, что приводит учащихся к тому или иному выводу, ответственно подходят к планированию отдельных занятий. У них разработан специальный процесс для превращения результатов оценки в процедуру переобучения. Они используют полученные в ходе оценки данные, чтобы определить не только то, на что следует потратить учебное время, но и как лучше научить детей за время, выделенное на каждую тему. Кстати, вполне вероятно, что вы давно именно так и поступаете. Я упоминаю об этом для того, чтобы еще раз подчеркнуть: это действительно очень важно. Следует серьезно подумать над тем, чтобы начать собирать оценочные данные и использовать их для того, чтобы лучше понять своих учеников и собственный подход к преподаванию, если вы пока этого не делаете.

Планирование урока высшего уровня

Как известно, практически все учителя составляют планы уроков. К сожалению, многие из нас преследуют при этом одну-единственную цель — удовлетворить требования, предъявляемые к отчетности (большинство педагогов обязаны

ежедневно представлять план урока определенного формата конкретному представителю школьной администрации). В результате у нас получается нечто описательно-повествовательное, а вовсе не четкий план того, чем мы собираемся заниматься в классе. Данный факт в очередной раз напоминает нам о риске использования систем управления, которые базируются исключительно на соответствии требованиям: они зачастую вынуждают соблюдать правила, но не стремиться к совершенству. Читая эту книгу, обратите особое внимание на то, сколь мощным инструментом становится простое планирование уроков в руках учителей-мастеров. Самые успешные из них не только тщательно планируют работу в классе, зачастую буквально поминутно, но и заранее составляют сценарии вопросов, которые собираются задавать ученикам. Например, Джули Джексон, директор начальной школы академии North Star и один из самых потрясающих педагогов, за работой которых я когда-либо наблюдал, призналась, что по дороге в школу, и даже поднимаясь в класс по лестнице, повторяет и репетирует вопросы, которые планирует задавать на предстоящем уроке. Поступая так, она преследует далеко идущие цели. Во-первых, проводя урок, Джули может сосредоточиться на том, чем ее ученики занимаются в данный момент, а не на том, что ей делать дальше. Чуткий «радар» Джули давно стал в школе легендой: говорят, еще не родился ученик, способный сделать на ее уроке что-то без ведома учительницы. Конечно, в основном Джули обязана этим своему врожденному дару, однако немаловажно и то, что благодаря тщательно составленному и заученному практически наизусть плану урока она может уделять больше внимания тому, чем занят каждый ученик. Но это еще не все. Планируя будущие вопросы, учитель заранее прогнозирует наиболее вероятные неправильные ответы и, следовательно, может подготовить дальнейший ход урока.

Я вовсе не призываю всех поступать, как Джули (хотя уверен, что многие из вас захотят последовать ее примеру), но такой подход к планированию — планирование высочайшего уровня, — без сомнения, способствует повышению успеваемости учащихся. Как сказал легендарный баскетбольный тренер Бобби Найт, «у большинства людей есть желание победить, но лишь очень немногим хватает сил и желания *подготовиться* к победе».

Тщательный подбор материала

И наконец, очень важно правильно подбирать материал — этой теме тоже уделяется недостаточно внимания. Я пришел к осознанию данного постулата в результате личного, причем не слишком удачного опыта. В свое время, начав преподавать английский язык в шестом и седьмом классах в школе одного из бедных городских районов, я решил, что мне следует выбирать материал, «привлекательный» для учеников. Выбор мой, признаться, зачастую был стереотипным: произведения либо о подростках, либо о людях, столкнувшихся с проблемой дискриминации. Безусловно, такие книги нужны, и увлекать детей историями, написанными специально для их возрастной категории и рассказывающими о персонажах, на них похожих, конечно же, правильно. Но ограничиваться этим ни в коем случае не следует. В долгосрочной перспективе чрезвычайно важно использовать для обучения детей — всех, а не только из малоимущих слоев населения — материал, выходящий за ограниченные рамки их личного жизненного опыта. Это значит, что учащимся надо бросать вызов, знакомя с непривычными, новыми ситуациями, концепциями и идеями. Потворствовать вкусам детей, заменяя высокую поэзию рэпом или предлагая примеры из кинофильмов вместо примеров из классических литературных произведений, в краткосрочной перспективе легко и просто, но в долгосрочной — такой подход никогда не даст желаемых результатов.

ИСКУССТВО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДИК

Самим фактом написания этой книги я признаю и подчеркиваю, что продуманное, подогнанное под определенные условия использование описанных в ней методик — это искусство. Я решил написать книгу, чтобы помочь ремесленнику стать художником, а вовсе не потому, что считаю, будто работу учителя можно «механизировать», подогнать под конкретный шаблон. Для каждого инструмента существуют правильное и неправильное время и место, и каждый поистине великий учитель применяет тот или иной инструмент уникальным способом и в уникальных комбинациях, созвучных его личному видению. Одним словом, это действительно искусство. Великое преподавание не станет менее великим от того, что учитель систематически оттачивал базовые навыки, чтобы достичь таких высот. Чтобы изваять Давида, Микеланджело обучился основам работы с банальным долотом, но это не отрицает того, что статуя Давида — яркое проявление гения великого художника. Я убежден: благодаря широкому выбору

описанных в этой книге инструментов учителя смогут по собственному усмотрению решать, как и когда применять разные методики, чтобы стать в своем деле истинными художниками и овладеть великим искусством преподавания.

ЗНАКОМИМСЯ С УЧИТЕЛЯМИ-МАСТЕРАМИ

Как я уже говорил, неоценимый вклад в «полевые журналы», которые легли в основу этой книги, внесли десятки великих педагогов. Некоторые из них — мои коллеги, с которыми мне выпала честь работать бок о бок долгие годы; с другими я встречался всего пару раз в жизни, когда они приглашали меня в свои классы; третьи и вовсе присылали видеозаписи своих уроков. Некоторые идеи и выводы пришли мне в голову, когда я наблюдал за одаренными учителями, истинными энтузиастами своего дела в самых непредвиденных, импровизированных ситуациях. Благодаря этим наблюдениям я постепенно, слой за слоем, накапливал ценные практические знания, которые, надеюсь, делают книгу практически направленной и полезной.

Я просто не могу не назвать имена коллег, оказавших на мою работу наибольшее влияние. Уверен, вас непременно поразит, что они нормальные, обычные люди: после работы идут домой к своим семьям, и у них такие же хобби, как у многих из нас. В своих небогатых школах эти профессионалы меняют наш мир вовсе не потому, что от рождения наделены какими-то особыми талантами и полномочиями, а потому, что сумели проникнуть в мельчайшие детали педагогического ремесла. Они искренне старались стать искусными ремесленниками, а со временем, благодаря практике, превратились в настоящих художников, непревзойденных мастеров своего дела.

Джули Джексон

В классе, где Джули Джексон проводила свой первый в жизни урок, на 35 учеников приходилось всего 25 парт. Джули тогда только что окончила колледж и пришла работать в неприбыльную организацию Teach for America в Патерсоне. В том же году она удостоилась почетного звания «Учитель года». Вскоре на урок молодой учительницы пришел мой коллега, Джеймс Верилли, который тогда занимался созданием новой школы — академии North Star, о которой я уже упоминал выше. Вот как он вспоминает тот день: «Каждый ребенок трудился, каждый был занят делом. Когда она задавала

вопрос, руку поднимали все. Кроме того, в классе было на удивление тихо. Меня это поразило». Не менее поразительными оказались и результаты преподавания Джули: по итогам тестирования успеваемость ее учеников на 20–30 процентов превышала показатели большинства близлежащих школ, равно как и официально установленные общенациональные нормы.

Сейчас, когда Джули стала настоящей звездой, директором начальной школы академии North Star, она по-прежнему проводит массу времени, заранее прокручивая в голове все возможные сценарии диалогов на уроке и готовясь к общению с каждым учеником. И она требует такого же отношения к работе от всех учителей школы. В этом деле Джули Джексон — отличный пример для подражания. Она оставляет своих собственных детей, Амари и Найлу, в полшестого утра, чтобы доехать до работы на школьном автобусе вместе со своими учениками, и возвращается домой не раньше восьми вечера. Но и дома, пообщавшись с родными, Джули, как правило, открывает ноутбук и до позднего вечера ведет по электронной почте переписку с коллегами.

Боб Циммерли

Боб Циммерли был первым, кого мы с моей коллегой Стейси Шеллз пригласили на собеседование, когда основывали Рочестерскую подготовительную школу в штате Нью-Йорк. Началось все с того, что мы предложили Бобу провести пробный урок в школе, в которой он никогда прежде не бывал, в другом городе. Он явился с одним карандашом. Он что, не собирается вести записи? Нет. Нужно ли ему время, чтобы подготовиться? Не хочет ли он получить краткие сведения о классе, в который идет? Нет, он готов к уроку. Мы со Стейси обменялись изумленными взглядами и — приготовились к катастрофе. Но уже через полминуты после начала урока поняли, что возьмем Боба на работу в свою школу. Он не знал ни одного ребенка в классе и понимал, что, возможно, больше никогда не увидит этих детей. Он не обладал никакой властью, помимо личного магнетизма, но сразу же вдохновил класс, вселил в него желание учиться и работать. В канву урока ненавязчиво, но крепко вплелись такие ценности, как скромность, уважение и усердие. Ученики не только отлично понимали, что от них требуют, и достигали поставленной цели, но и могли четко видеть свой прогресс. В то утро Боб в корне изменил мое отношение к преподаванию. Его результативность как учителя была поистине потрясающей, и с тех пор я не перестаю учиться у этого невероятного

педагога. И это не мое личное мнение. Несмотря на то что более 80 процентов учеников Боба имеют право на бесплатные обеды (то есть они из малообеспеченных семей), в последние два года по результатам тестов по математике они признаны лучшими в округе Монро (Рочестер плюс его элитные пригороды).

Коллин Дриггс

Коллин Дриггс родом из крошечного городка Холланд-Патент, и, наверное, благодаря этому в ее классе часто царит атмосфера тепла и личной ответственности, характерная для маленького и тесного сообщества. Посетители нашей приготовительной школы нередко первым делом направляются именно в класс Коллин, и многие из них отмечают присутствие некой волшебной ауры, заставляющей детей усердно, не отвлекаясь, трудиться на протяжении всего урока чтения, который ведет эта потрясающая учительница. И тут явно не обошлось без волшебства, ибо на первый взгляд Коллин ведет себя совершенно «обыкновенно». Мы сами начали понимать ее магию только после того, как записали ее уроки на видео. Теперь это ценнейший тренинговый материал, наглядно демонстрирующий пятнадцать невербальных вмешательств, с помощью которых Коллин возвращала учеников к нужной теме за те пять минут, что объясняла классу урок. При этом она ни разу не прервала изложение и обсуждение материала. Ее приемы были заметны только тому ребенку, на которого были направлены. Урок отличался чрезвычайным богатством материала и увлекательностью, и, если бы не видеозапись, вы ни за что бы не поняли, какой огромный и напряженный труд лежит в основе успеха преподавания Коллин. Отсюда важный вывод — главная причина успеха выдающихся учителей — не некий врожденный талант, дар судьбы, а трудолюбие, усердие и высокие личные стандарты.

Дэррил Уильямс

Сегодня Дэррил Уильямс занимает пост директора чартерной школы для мальчиков Brighter Choice в Олбани. А всего несколько лет назад я, придя к нему на урок в третьем классе и наблюдая за его работой, не поспевал делать пометки и записи. Именно у него я впервые подсмотрел методику «Отказ не принимается». И именно в его классе я увидел, как учитель поднял «Сильный голос» (см. методику 38, глава 6) до такого уровня конкретики, что я смог ее четко описать. Стиль его преподавания в классе для мальчиков из семей со стопроцентным уровнем бедности (школа автоматически зачисляет

детей из малоимущих семей) можно назвать мужским, одновременно требовательным и вдохновляющим. Дэррил мог повесить на учеников голос, но его жесткость компенсировалась очевидной любовью к ним. Мальчишки были готовы идти за учителем в огонь и в воду. Наблюдая, как Дэррил ругает и хвалит учеников, как играет с ними в баскетбол на перемене, я понял, что забота и строгость не противоречат друг другу и совсем не обязательно выбирать либо то, либо другое. Об этом я расскажу подробно в разделе, посвященном методике 47, «Эмоциональное постоянство» (глава 7). Нам всем приходилось учить детей, не знавших в своих семьях ни заботы, ни строгости. Дэррил же сумел объединить одно с другим: чем он был строже, тем становился заботливее, и наоборот. И нет ничего удивительного в том, что сегодня школа директора Дэррила так же, как в прошлом класс учителя Дэррила, может похвастаться лучшими показателями успеваемости в Олбани.

Султана Нурмухаммад

В бытность учителем я всегда ратовал за порядок в классе: ноги на приступку, руки на парту и так далее. Поэтому оказался не совсем готов увидеть то, что происходило на уроке Султаны Нурмухаммад в подготовительной чартерной школе Leadership в бруклинском районе Бедфорд-Стайвезант. Учительница держала в руках микрофон, а класс пел песню о математике и пританцовывал — танец, кажется, тоже посвящался математике. Счастливый голос учительницы возвышался над не менее радостным хором детей. В классе царила атмосфера счастья (и математики). А потом я вдруг осознал, что на самом деле класс Султаны намного внимательнее и ведет себя лучше, чем те, в которых мне довелось преподавать. Поймите меня правильно: в случае необходимости Султана может быть не менее строгой, чем любой другой учитель, но она непревзойденный мастер развлечения. Она убеждена: улыбка — наилучший инструмент обучения, а радость — наилучшая учебная среда. Иного способа учить детей Султана себе даже не представляет. Пожалуй, посещение ни одного другого класса не спровоцировало во мне такого мощного (и обоснованного) всплеска самокритики. Но у меня есть для вас и более позитивная информация: спустя несколько лет Султану назначили деканом школы, где она прежде была простым учителем (сегодня она входит в совет этой школы и планирует основать свою собственную). И это в очередной раз подчеркивает прямую связь между весельем и структурой учебного процесса.

Джейми Брилланта

Джейми Брилланта лучше всех составляет планы уроков. Как и Джули Джексон, она заранее планирует конкретные вопросы: какого ученика вызовет и что будет делать, получив правильный либо неправильный ответ. Джейми преподает письмо и много времени отводит грамматике. Следствием ее на редкость мудрой подачи материала — как работают правила грамматики, как соотносятся разные идеи, каким образом можно систематизировать знания — стали не только выдающиеся показатели успеваемости. Почти все, кто присутствовал на ее уроках, признавались, что только что узнали правило грамматики, которого раньше не знали, и все благодаря объяснениям одного из учеников Джейми.

Одна из целей, которой я очень хочу достичь в этой книге, — показать читателям мощь планирования. И если есть учитель, больше других помогший мне наглядно увидеть, как планирование высочайшего уровня позволяет получить поистине потрясающие результаты обучения, то это, без сомнения, Джейми Брилланта.

Роберто де Леон

Впервые я разговорился с Роберто де Леоном после того, как заметил майку бейсбольной команды Baltimore Orioles («Балтиморские иволги»), висящую на спинке его стула в третьем классе чартерной школы для мальчиков Excellence в Бедфорд-Стайвезанте. Я тоже фанат как Балтимора, так и его Baltimore Orioles, но мне следовало сразу понять, что эта майка означает нечто большее — это один из символов общего подхода Роба к преподаванию. Загляните в его класс в любой день, и, скорее всего, увидите, как ребята читают вслух, нарядившись в причудливые костюмы или маски, или просто глубоко вживаются в какой-нибудь образ, дав полную свободу фантазии. Иными словами, как я вскоре узнал, спортивная майка была лишь одной из многих деталей реквизита, который Роб использует, чтобы оживить процесс чтения. И он его действительно «оживляет», о чем наглядно свидетельствуют поистине потрясающие показатели его учеников (в 2008 году по результатам тестирования штата Нью-Йорк более девяноста его учеников получили оценку «выше среднего»). А школа, где преподает Роберто де Леон, в том же году была названа лучшей в Нью-Йорке.

ОПРЕДЕЛЯЕМ, ЧТО РАБОТАЕТ

Вас наверняка заинтересует, по каким критериям я отбирал учителей, методику преподавания которых стоит исследовать, и школы, которые надо посетить? И что я имею в виду, говоря, что эти педагоги добились большого успеха в деле сокращения разрыва в успеваемости детей из разных слоев населения? Поскольку моим главным мерилом послужили экзаменационные оценки по результатам тестов штатов*, будет разумно обсудить некоторые неправильные представления об их использовании — хотя бы для того, чтобы еще раз подчеркнуть, насколько достойно подражания все то, что делают учителя, благодаря которым появилась на свет эта книга. (В ряде случаев я применял и другие оценочные инструменты, такие как оценки на базе общенациональных норм, тесты на грамотность, например DIBELS [Dynamic Indicators of Basic Early Literacy Skills — динамические указатели ранних базовых навыков грамотности], а также и внутренние «диагностические» средства, используемые в Uncommon Schools для расширения или дополнения инструментов тестирования на уровне штатов.)

Надо признать, что результаты экзаменов и тестов штатов необходимы, но недостаточны. Без сомнения, существует огромное множество навыков и широкая база знаний, которыми должны овладеть учащиеся, чтобы преуспеть в колледже, и многие из этих знаний и навыков на государственных экзаменах не оцениваются. Несомненно и то, что целый ряд необходимых базовых навыков многие (очень многие) ученики не имеют возможности освоить, так как, к сожалению, им не посчастливилось получить эту привилегию по праву рождения.

Один мой ученик, М., талантливый, яркий и очень целеустремленный мальчик, сын матери-одиночки, плохо говорящей по-английски, сумел поступить в колледж Уильямса. Это стало настоящим триумфом для него и для его самоотверженной матери, которая часто рассказывала, как на родном Гаити ей приходилось, позаимствовав учебники у одноклассников, выполнять домашние задания по вечерам под витриной магазина, откуда падал хоть какой-то свет. Ее сын первым из всей семьи поступил в колледж, и не какой-нибудь, а, по мнению некоторых, лучший гуманитарный колледж страны.

* В США нет единой системы школьных экзаменов. Эта деятельность регламентируется на уровне штатов. *Прим. пер.*

Однажды, когда М. учился на первом курсе, я заехал к нему, и юноша показал мне свою курсовую работу, посвященную известной писательнице-афроамериканке Зоре Хёрстон. Парень горячо обсуждал заданную тему, предлагая яркие и необычные идеи. Он формулировал мысли сложно и витиевато, порой теряя канву рассуждений, и часто путался в непростом синтаксисе. Согласование подлежащих и сказуемых не всегда было идеальным. Комментарий профессора о его работе был точным и абсолютно правильным: следить за ходом рассуждений автора довольно трудно. Моему бывшему ученику рекомендовалось проанализировать текст и исправить эти недочеты. Рассуждений и выводов М. о творчестве Хёрстон комментарии профессора практически не касались. Чтобы попасть в колледж Уильямса, М. проделал огромную работу, пошел ради этого на большие жертвы социального, психологического и материального характера. И хотя его анализ творчества писательницы был по-настоящему умным и проницательным, ему явно не хватало навыков, оцениваемых тестами штата (например, согласование подлежащих и сказуемых). К сожалению, это позволило профессору колледжа даже не приступать к обсуждению фактического содержания его работы, что она, безусловно, сделала бы, комментируя курсовую другого студента, выходяща из более привилегированных слоев общества.

Давайте же исходить из того, что учащиеся должны обладать обоими видами навыков: им необходимо уметь читать и обсуждать Шекспира, но они также должны уметь прочесть совершенно незнакомый текст, правильно определить его смысл и грамматическую структуру и кратко изложить аргументы, подтверждающие сделанные ими выводы. Кроме того, они должны уметь решать уравнения. Большинство тестов и экзаменов на уровне штата оценивают эти навыки вполне эффективно, и хотя ученики, способные их продемонстрировать, еще не полностью готовы к поступлению и учебе в колледже, каждый, кто подготовлен к высшему учебному заведению, этими навыками обладает.

Тут стоит отметить, что учителя, демонстрирующие наилучшие результаты в деле обучения навыкам, оцениваемым тестами на уровне штата, как правило, более эффективно обучают и более общим навыкам высшего уровня. Мне это достоверно известно, потому что, когда мы в Uncommon Schools проверяем успеваемость наших учеников с использованием жестких внутренних тестов (например, требования к сочинениям у нас намного жестче, чем на экзаменах на уровне штата), прослеживается четкая связь между высокими результатами учеников в обеих группах навыков. Кроме того, наши ученики, получающие хорошие оценки на экзаменах на уровне штата, демонстрируют высокий

процент поступления в колледжи и успешно там учатся. Короче говоря, высокая успеваемость учеников по результатам тестов на уровне штата — четкий показатель высокой вероятности их успеха не только при поступлении в колледж, но и в последующей учебе.

И наконец, весьма полезную для нас с вами информацию несет в себе четкая корреляция между успехами по результатам еще более простой оценки (я говорю о нормируемых на общенациональном уровне экзаменационных баллах) и общей академической успеваемостью. Мне часто приходится встречать педагогов-теоретиков, твердо убежденных в том, что базовые навыки вступают в противоречие с мышлением высшего порядка. Иными словами, когда вы учите детей, скажем, запоминать таблицу умножения, то не только не даете им более абстрактные и глубокие знания, но и фактически мешаете этому.

Это совершенно нелогично, и, что любопытно, это один из принципов американского образования, который не разделяет большинство азиатских образовательных систем, в частности те, что считаются самыми эффективными системами государственного среднего образования в мире. В этих странах обычно исходят из того, что базовые навыки, вроде запоминания таблицы умножения, способствуют мышлению более высокого порядка и более глубокому пониманию мира, так как высвобождают разум детей, позволяют им не использовать когнитивные способности для обработки базовой информации. Чтобы человек мог заметить, что в задаче действует более абстрактный принцип или что существует альтернативный способ ее решения, он не должен сосредоточиваться на размышлениях низшего порядка. Эту работу надо довести до автоматизма, чтобы как можно большая часть наших способностей по обработке данных оставалась свободной и мы могли подходить к решаемым задачам более осмысленно. Иными словами, чем более развиты у нас навыки низшего порядка, тем эффективнее используются навыки более высокого порядка.

Итак, чего же достигли учителя, вдохновившие меня написать эту книгу? Поскольку многие из тех, чьи педагогические приемы я изучал, — мои коллеги по Uncommon Schools, позвольте мне первым делом рассказать о результатах деятельности этой организации. Uncommon Schools управляет шестнадцатью школами в Бруклине, а также в городах Верхнего Нью-Йорка — Рочестере и Трое. Мы имеем дело с населением, практически полностью представленным национальными меньшинствами и в подавляющем большинстве малоимущим (данные постоянно меняются, но в общем уровень бедности в наших школах составляет не менее 80 процентов, во многих случаях он значительно

выше, до 98 процентов). Мы зачисляем учеников произвольно и принимаем детей из самых бедных семей. Вопреки распространенному мифу, это зачастую наименее, а вовсе не наиболее подготовленные дети из обслуживаемых нами районов (родители часто выбирают наши школы потому, что в прежних их детям было очень трудно и даже опасно; иными словами, детей переводят не *в новую школу*, а *из старой*).

В 2009 году 98 процентов наших учеников успешно сдали тест штата Нью-Йорк по арифметике и 88 процентов — по английскому языку и литературе. Миссия Uncommon Schools заключается в устранении разрыва в успеваемости детей из разных слоев населения, поэтому совет директоров требует сравнивать наши результаты с наивысшим показателем противоположной стороны этого разрыва. Я говорю об SWA (State White Average), среднем балле всех белых учеников штата, который неизменно превышает общий средний показатель в любом штате США. Мы, конечно, понимаем, что данная сравнительная мера отнюдь не идеальна, однако ее признают большинство политиков и спонсоров. Именно поэтому мы ее применяем, хотя для нас очевидно, что расовая принадлежность — вовсе не эквивалент нищеты. Многие бедные белые семьи в стране находятся сегодня в самой незавидной точке разрыва в уровне успеваемости, в то время как многие темнокожие и испаноязычные семьи не видят для своих детей иного пути, нежели, скажем, учеба в Йельском университете. Как бы то ни было, наши школы обходят по показателям успеваемости не только школы из районов, в которых мы работаем, и не только средние показатели штата, но даже SWA. Через несколько лет занятий с нашими учителями дети из бедных семей, в основном представители меньшинств из самых неблагополучных районов, начинают опережать по уровню успеваемости учащихся из привилегированных местностей. Любой, кто занимается педагогической деятельностью, знает, насколько хрупок такой успех и как сложно его поддерживать, поэтому я очень не люблю распространяться о достижениях нашей организации. Однако же эта сдержанность ни в коем случае не умаляет моего неизменного уважения к труду наших педагогов, которое я и хочу сейчас выразить, с полным основанием заявляя, что на данный момент учителя Uncommon Schools сумели устранить разрыв в успеваемости детей из разных слоев населения.

Но, конечно же, педагоги, благодаря которым появилась эта книга, и из Uncommon Schools, и из других школ, например Роксберской подготовительной чартерной школы, и из прочих образовательных групп, например KIPP и Achievement First, — не обычные учителя. Они лучшие из лучших, и даже в своих школах они сумели устранить разрыв

в успеваемости учащихся. Их результаты более впечатляющие, чем средние достижения их школ и организаций. Например, в Rochesterской подготовительной школе, возглавляемой Бобом Циммерли и Келли Рагин, команда учителей-математиков добилась стопроцентной успеваемости среди учеников шестых и седьмых классов, обойдя все остальные районы в округе, в том числе самые привилегированные пригороды. А группа учителей английской словесности, лидерами которой были Коллин Дриггс, Джейми Брилланте, Патрик Пасторе и тогдашний директор Стейси Шеллз, не только добилась такого же потрясающего результата в седьмых классах, но и сумела подготовить 20 процентов учеников к тестам по усиленной программе. Это очень высокий уровень подготовки. Для сравнения скажу, что в школьном округе Rochester, из которого Rochesterская подготовительная школа двумя годами ранее набирала детей, продвинутый тест сдали менее одного процента учеников. Тут речь идет не просто о высоком уровне усвоения материала, но об истинном совершенстве: команда учителей английской словесности этой школы превысила показатель округа на 30 процентов (рис. В.1 и В.2).



Рис. В.1. Совокупные результаты по английской словесности, 3–8-й классы
 Источник: Департамент образования штата Нью-Йорк



Рис. В.2. Совокупные результаты по математике, 3–8-й классы

Источник: Департамент образования штата Нью-Йорк

Вероятно, это относится ко всем предметам, но особенно верно в отношении английской словесности — наиболее впечатляющих результатов добиваются команды выдающихся учителей, действующих последовательно. Говоря о последовательности, я имею в виду эффективных педагогов, работающих по согласованным учебным программам, которые в конце учебного года передают свои классы коллегам-единомышленникам. В Рочестерской подготовительной школе, например, Дриггс, Пасторе, Бриллианте, Шеллз и их коллеги не только согласовывают методики, аналогичные описанным в этой книге, но и постоянно заимствуют друг у друга приемы и адаптируют их. В итоге создается поистине благодатный цикл усовершенствований (для учителей) и последовательности обучения (для учеников). Глядя на упомянутые выше результаты, достигнутые всей этой группой педагогов в седьмых классах, намного яснее понимаешь, насколько велика коллективная мощь учителей в деле устранения разрыва в успеваемости детей из разных слоев населения.

На графике на рис. В.3 представлены результаты по каждой государственной бесплатной школе штата Нью-Йорк в области английской словесности с учетом уровня бедности по состоянию на 2009 год. Каждая точка на графике — школа.

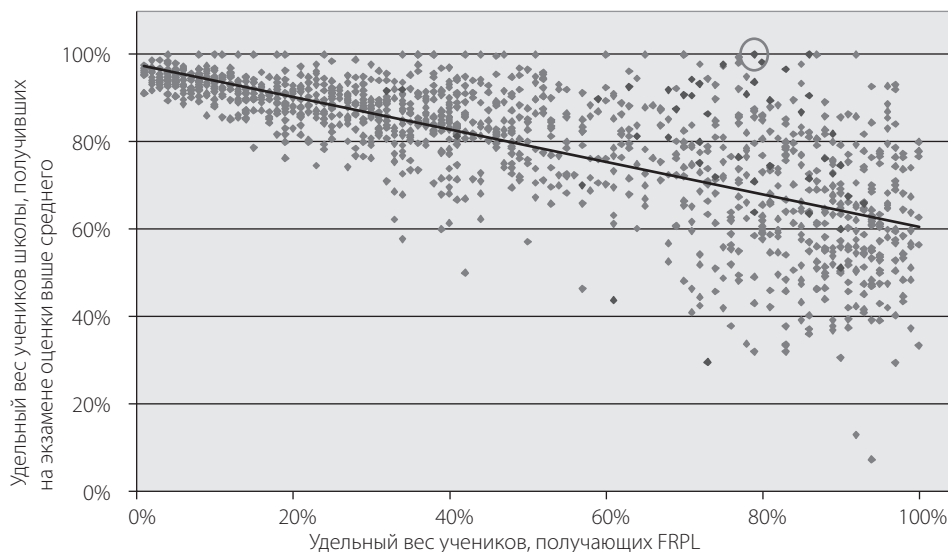


Рис. В.3. Корреляция между FRPL и должным уровнем освоения материала по английской словесности в 7-х классах школ штата Нью-Йорк

Примечание: FRPL (Free and Reduced Price Lunch — бесплатные и льготные обеды) — стандартный показатель уровня бедности в секторе образования.

Источник: анализ Uncommon Schools, представленный Департаментом образования штата Нью-Йорк.

Расположение каждой точки на оси X (горизонтальной) отображает процент учеников из малоимущих семей в этой школе. Положение точки на оси Y (вертикальной) отображает процент учеников данной школы, получивших на экзамене балл выше среднего. Таким образом, в точке 50 на оси X и 50 на оси Y находится школа, половина учеников которой живут в малоимущих семьях, и при этом половина из них (не обязательно те же самые) сумели освоить учебный материал на должном уровне. Глядя на этот график, вы сразу заметите четкую корреляцию между уровнем бедности и низкими показателями успеваемости. Чем ниже уровень бедности, тем ниже успеваемость. Это соотношение можно отобразить количественно с использованием линии наилучшего соответствия (диагональная линия, проходящая через график), то есть линии, которая располагается ближе всех ко всем точкам графика и точнее всего отражает общую тенденцию. Статистики сказали бы, что она отображает прогнозируемый уровень знаний

для любой школы в любой точке шкалы бедности. Данный анализ весьма показателен, поскольку позволяет увидеть четкую и точную модель успеваемости в школах, где практически нет учеников из малоимущих семей, базируясь на фактических результатах всех государственных бесплатных школ штата Нью-Йорк. Иными словами, он дает гораздо более точную картину, чем показатель SWA, представляющий противоположную сторону разрыва в уровне успеваемости (хотя и работает только для одиночного теста). Следовательно, согласно этому графику в отношении школы, наиболее твердо стоящей на «везучей» стороне разрыва в успеваемости (все ученики которой живут выше черты бедности), мы сделали бы такой прогноз: тут можно ожидать должного уровня усвоения учебного материала 96 процентами учащихся. Но в Рочестерской подготовительной школе показатель еще выше — 100 процентов (см. на графике точку, обведенную кружком). Как доказали выдающиеся учителя этой школы, эффективное преподавание — достаточно мощный движущий фактор для полного устранения разрыва в успеваемости детей из семей совершенно с разным уровнем доходов. А если вам интересно, как обстояли дела в том же 2009 году в седьмых классах других школ Uncommon Schools, скажу для примера, что в Вильямсбургской коллегияльной чартерной школе с уровнем бедности учеников 98,2 процента экзамен успешно сдали столько же учащихся.