

# Уроки TALIS для директоров школ

Цели этой статьи – представить результаты международного исследования TALIS-2013 и предложить разработанные на их основе рекомендации для директоров образовательных учреждений по улучшению качества преподавания в школах. (В первый отчет не вошли данные России, так как она присоединилась к исследованию на второй волне.) Особое внимание будет уделено тем разделам, которые могут быть максимально полезны руководителям: организация подготовки и профессионального развития учителей; оценка качества работы и системы поощрения педагогов, удовлетворенность работой.

**Алена ПОНОМАРЕВА,**

*аналитик*

*Центра социально-экономического  
развития школы*

*Института образования  
НИУ ВШЭ*

## Что такое TALIS?

Учителя – сердце TALIS. Основная цель данного исследования – предоставить объективную информацию для людей, принимающих решения в управлении образованием. Однако это и автопортрет педагогов и руководителей школ: «фотокарточка», сделанная самими учителями, на которой запечатлено то, во что они верят, как они трудятся и что думают о своей работе. Более того, через результаты TALIS преподаватели могут осознать слабые стороны в системе образования своей или любой другой страны, а директора – взглянуть по-новому на организацию школ и, может быть, вдохновиться на внесение изменений в привычный уклад их собственного учебного заведения.

По результатам международных исследований образова-

тельных достижений учащихся (PISA, TIMSS, PIRLS) в докладах OECD и McKinsey сформулирован однозначный вывод: эффективное преподавание и квалифицированные учителя – ключевое условие, обеспечивающее конкурентное качество подготовки и высокие достижения учащихся.

Проект «Международное исследование учительского корпуса по вопросам преподавания и обучения» (Teaching and Learning International Survey – TALIS) направлен на изучение условий профессиональной деятельности и развития учителей. Это наиболее масштабное и авторитетное исследование в мире позволяет получить разностороннюю информацию по следующим аспектам:

- организация подготовки и профессионального развития педагогов;
- оценка качества работы и системы поощрения учителей;
- характер школьной культуры;
- качество образовательной среды школ;

- школьное управление и администрирование;
- методы и приемы преподавания;
- взгляды и профессиональные представления педагогов.

## Россия в TALIS

В 2013 году в TALIS было занято 33 страны Европы, Азии, Америки. Россия принимает участие в 2013–2014 году в исследовании «второй волны» (TALIS+) с использованием аналогичного инструментария. Координатором выступает Центр социально-экономического развития школы Института образования Национального исследовательского университета Высшей школы экономики.

Исследование на репрезентативной выборке охватило 4000 учителей и 200 директоров в 200 школах в 14 регионах Российской Федерации.

Результаты отечественного TALIS планируется представить в начале 2015 года.

Российское учительство будет рассмотрено в соотнесении с ве-

Общие черты учителей и директоров стран – участниц TALIS

Какие они, учителя?	Какие они, лидеры школ?
68% женщины	51% мужчины
91% имеют высшее образование	96% имеют высшее образование
90% имеют педагогическое образование либо участвовали в профессиональных программах и тренингах	90% имеют педагогическое образование
82% работают на полную ставку и 83% имеют постоянный контракт	62% работают на полную ставку, без учительской нагрузки, 35% работают на полную ставку и ведут уроки
88% сообщили, что они участвовали хотя бы в одной программе профессионального развития за последние 12 месяцев, предшествующих опросу	85% закончили программу по управлению учебным заведением, 78% прошли тренинг педагогического лидерства
Эти учителя (в среднем)	Эти лидеры школ (в среднем)
В возрасте 43 лет, имеют стаж преподавания около 16 лет	В возрасте 52 лет, имеют стаж управления школой – 9 лет и 21 год педагогического стажа
Преподают в классе из 24 школьников	
Проводят по 38 часов в неделю на работе	Работают в школе, где обучаются 546 учеников и трудятся 45 учителей

дущими системами образования и наиболее эффективными современными образовательными политиками. По результатам анализа проявятся успешные и требующие улучшений аспекты национальной стратегии развития кадрового корпуса системы образования и будут выработаны рекомендации в области кадровой политики; выбора форм подготовки педагогов; повышения квалификации учителей и руководителей школ; поддержки профессионального развития педагогов.

### «Средний» учитель и «средний» директор

В первую очередь остановимся на общей характеристике портрете учителей и руководителей школ – участников TALIS (таблица).

### Организация подготовки и профессионального развития учителей

Теперь перейдем к наиболее значимым результатам и к рекомендациям, которые предлагаются OECD на основании полученных данных.

**Подготовка учителей.** Не имеет значения, какое базовое образование получил педагог, оно в любом случае не может подготовить его ко всему, с чем он сталкивается, первый раз придя в школу. Ознакомительные и менторские программы способны оказать неоценимую помощь при встрече с учениками.

Результаты опроса директоров показали: около 75% учителей работают в образовательных учреждениях, где предлагаются **ознакомительные программы**, и в таком же количестве школ доступны **менторские программы**.

В Австралии, Малайзии, Нидерландах, Сингапуре, Англии и Бельгии ознакомительные адаптационные программы обязательны для всех новых сотрудников. В то время как 9 из 10 учителей в Австралии, Финляндии, Исландии,

Малайзии и Бельгии работают в школах, где предлагаются ознакомительные программы, больше половины педагогов (60%) в Японии и Мексике программами такого рода не обеспечены. Некоторые учителя (14% в среднем) в настоящее время выступают в качестве наставника для другого учителя, но в 19 принимавших участие в опросе странах менее одного из 10 педагогов удовлетворены поддержкой ментора.

Однако только 50% учителей (в отличие от 75% директоров) сообщили, что принимали участие в ознакомительной программе. Данный результат – индикатор значительной разницы между тем, какие программы предоставляются школой, исходя из ответов руководителей и участием в них преподавателей.

**Профессиональное развитие учителей.** Для педагогов обучение не заканчивается, когда они начинают работать в школе. Профессиональное развитие необходимо

на всех стадиях учительской карьеры, для того чтобы идти в ногу с изменениями в программах, инструментах, методиках, потребностях учеников. И нет лучшего способа передать детям тягу к получению нового знания, чем личный пример педагога, постоянно развивающегося и расширяющего свой опыт.

Результаты TALIS говорят о том, что большая часть учителей принимала участие в программах профессионального развития, сфокусированных на знаниях и понимании своего предмета (73%) или на педагогических навыках (68%). И практически во всех странах – участницах TALIS около 9 из 10 педагогов отмечали: подобного рода программы профессионального развития позитивно сказывались на преподавании.

Около 22% учителей хотели бы больше программ профессионального развития, нацеленных на обучение детей со специальными образовательными потребностями (60% в Бразилии, 47% в Мексике). Пока

что только 32% педагогов принимали участие в таких программах. Второе по популярности направление профессионального развития, по мнению учителей, – обучение с использованием ИКТ (этот пункт отметили 19% опрошенных) и применение новых технологий в рабочем пространстве (например, интерактивные доски) (18%).

Описывая программы подготовки учителей, мы уже отметили разницу между существующими возможностями и их реальным использованием. TALIS показал: в большинстве стран-участниц педагоги сталкиваются с проблемой совмещения программ профессионального развития и их рабочего расписания: трое из четырех учителей в Японии (86%), Кореи (83%) и Португалии (75%) и 51% педагогов в среднем по странам – участницам TALIS испытывают такие трудности. Второе отмеченное учителями препятствие – недостаточное стимулирование со стороны руководства школы. Эта проблема наиболее часто стоит перед педагогами Италии (83%), Португалии (85%) и Испании (80%). 44% учителей в среднем по всем странам считают программы профессионального развития слишком дорогими.

### Что могут предпринять лидеры школ?

- Ввести обязательные ознакомительные и адаптационные программы для всех новых сотрудников.
- Привлекать учителей к участию в менторских программах. Необходимо выделять для педагогов время на это и составлять пары «наставник – ученик» для учителей, преподающих один и тот же предмет.
- Оказывать поддержку педагогам по участию в программах профессионального развития: оплата взносов, составление расписания для прохождения программ в течение учебного дня, модификация школьного расписания для «командного преподавания» и работы в парах, наблюдение на уроке и обратная связь; признание такого рода деятельности учителя перед его коллегами.
- Создавать возможность для профессионального развития внутри школы и среди ближайших образовательных учреждений. Это недорогой способ продвижения идеи постоянного развития и обучения и поддержания совместной работы среди педагогов.
- Предоставить учителям возможность участвовать в программах профессионального развития, нацеленных на совершенствование их педагогических навыков, так и касающихся эффективного распределения времени на уроке. Такого рода программы могут и должны включать взаимодействие и менторинг внутри школы.

### Оценка качества работы и системы поощрения учителей

Оценка качества работы педагогов и предоставление им обратной связи позволяют как увидеть свои сильные стороны, так и столкнуться лицом к лицу со своими слабостями. Конструктивная и прозрачная система оценки и обратной связи положительно сказывается на удовлетворенности работой и чувстве самоэффективности учителя.

Около 88% педагогов ответили, что получают **обратную связь** в своей школе. Но в Дании, Исландии, Испании, Италии, Швеции и Финляндии от 22 до 45% опрошенных к насто-

ящему моменту ни разу ее не получали.

Более чем один из двух учителей (54% в среднем) получает обратную связь от директора; немного меньше (49%) – от школьной административной команды; 42% педагогов – от коллег и только 29% – хоть раз – от внешнего (для их школы) лица.

Около 80% учителей в среднем получают обратную связь относительно их проведения урока после наблюдения; но в Исландии, Испании, Италии и Финляндии обратную связь подобного рода получали меньше половины педагогов. Как

уже было отмечено выше, в этих странах сравнительно небольшой процент учителей в целом получает какую-либо обратную связь.

Для адекватного восприятия педагогом обратной связи очень важно формирование атмосферы доверия в коллективе. Данные TALIS показывают: в среднем 64% директоров уделяют внимание поддержанию сотрудничества и взаимодействия между учителями. В 20 странах в формальную систему оценки педагога входит **присутствие и наблюдение на уроке**, при этом в 19 из них учи-

теля и руководители школ отмечают высокий уровень взаимного доверия в школьном коллективе. В Абу-Даби (Объединенные Арабские Эмираты), Малайзии, Румынии, Сербии, Словакии и Чили процент таких директоров наибольший (от 80 до 98%), в то время как в Дании, Нидерландах, Финляндии, Эстонии и Японии половина (около 50%) управленцев отметили, что никогда, очень редко или иногда обращают внимание на сотрудничество учителей. TALIS также показал: директора, использующие педагогическое проектирование (instructional design), как правило, имеют **план профессионального развития** для сотрудников своей школы (данная взаимосвязь получена в 13 странах).

Оценка и обратная связь очень важна для педагогов только в том случае, если она касается реальных и значимых вещей и имеет какое-либо воздействие на деятельность учителя. Результаты TALIS выявили: для большинства педагогов обратная связь выражается в

изменении обязанностей, для 33% – продвижении по службе, еще меньше опрошенных сообщили, что она сказывается на их заработной плате. В среднем только для одного из четырех учителей обратная связь, которую он или она получили, оказала незначительный либо большой положительный эффект на заработную плату или стала причиной для финансового поощрения.

В среднем по всем странам-участницам для 62% педагогов обратная связь в их школах ведет к позитивным изменениям приемов и методов преподавания: больше половины учителей заметили улучшение в области оценки учеников (59%) и в организации учебного процесса (56%), 45% обратили внимание на улучшение в области обучения учеников со специальными образовательными потребностями.

Между тем в среднем 43% педагогов отмечают: система оценки и обратной связи имеет очень малое воздействие на их практическую деятельность.

## Что могут предпринять лидеры школ?

- Создавать климат, в котором возможно парное оценивание учителями друг друга, формировать условия с прямой обратной связью от школьного лидера или административной команды школы.

Взаимодействие и обмен опытом между педагогами служат источником полезной информации об их собственной преподавательской деятельности и помогают найти, с одной стороны, поддержку, а с другой – направление для профессионального развития.

- Помочь учителям определить области для профессионального роста и включить профессиональное развитие педагогического состава в число приоритетных задач школы.

## Удовлетворенность работой и чувство самоэффективности

Практически все педагоги в странах – участницах TALIS (91%) в целом удовлетворены своей работой и около 78% ответили: если бы им пришлось еще раз принимать решение о выборе профессии, они бы снова выбрали профессию учителя.

Однако менее одного из трех опрошенных считают, что учитель – социально значимая профессия. Такое положение вещей способно негативно сказаться на привлечении и удержании высококвалифицированных специалистов в школах. В Испании, Словакии, Франции, Хорватии и Швеции менее 1 из 10 учителей считают свою профессию значимой. Это возможно изменить: во всех странах TALIS, кроме одной,

в школах, где педагоги принимают участие в принятии решений, касающихся программы обучения и других аспектов управления школой, люди намного чаще отвечают, что профессия учителя ценится обществом. В Абу-Даби (Объединенные Арабские Эмираты), Корею, Малайзии и Сингапуре по крайней мере 2 из 3 опрошенных уверены: профессия учителя социально значима.

Ожидаемым результатом стало чувство неудовлетворенности работой и низкой самоэффективности у педагогов, преподающих в классах с большой долей учеников с низкой успеваемостью либо с поведенческими проблемами. Больше всего удовлетворенность работой и чувство самоэффектив-

ности снижает проблема огромного количества времени, которое учитель вынужден тратить на немотивированных и деструктивных учеников.

Тем не менее данные TALIS показали: негативное влияние поведения трудных детей на удовлетворенность работой педагога может быть в некоторой степени нивелировано хорошими отношениями с коллегами.

Так же позитивно на удовлетворенность работой влияет получение учителем обратной связи об организации урока. Педагоги, считающие, что обратная связь и оценивание их деятельности позитивно сказываются на проведении уроков, более удовлетворены своей работой.



В Англии, Болгарии, Италии, Малайзии, Мексике, Норвегии, ОАЭ, Польше, Румынии, Сингапуре и Чехии взаимосвязь между удовлетворенностью работой и представлением о том, что обратная связь оказывает влияние на методы и приемы преподавания учителя, достаточно сильная. Данный результат также подтверждается обратной ситуацией в странах, где преподаватели считают обратную связь и оценку лишь формальными процедурами: уровень удовлетворенности работой у педагогов в этих странах заметно ниже.

Как и большинство профессионалов, учителя чувствуют удовлетворенность своей работой, когда они видят: их ценят как профессионалов, к их мнению прислушиваются, когда они могут реализоваться, почувствовать свою эффективность.

В образовательных учреждениях, где педагоги принимают участие в принятии решений, удовлетворенность работой выше. Тесный контакт с преподавательским коллективом и руководством школы также повышает удовлетворенность работой.

**В** заключение стоит снова напомнить: директора – связующее звено между учителями, учениками, их родителями и системой образования. Руководитель школы может воздействовать на успеваемость через организацию учебного процесса, но главным инструментом воздействия, конечно же, остается преподавательский состав.

Директора должны поддерживать взаимодействие и сотрудничество учителей, так как это позволяет развивать новые методы и приемы преподавания. Поступая таким образом, руководитель помогает обмениваться опытом, использовать современные методы обучения и дополнительно формиру-

ет позитивный климат в коллективе.

Именно лидер школы берет на себя ответственность за профессиональное развитие учителей, улучшение их навыков. Директор должен быть уверен, что педагоги чувствуют ответственность за результаты своих учеников.

Руководитель принимает активное участие в формировании климата в школе, в условиях которого начнут развиваться доверительные отношения между сотрудниками, станет возможным объективное оценивание деятельности учителей и адекватное восприятие обратной связи.

Все эти принципы известны как **педагогическое лидерство**

## Что могут предпринять лидеры школ?

- Развивать систему оценки и обратной связи, которая была бы наполнена смыслом, связана с практической деятельностью учителя и служила бы опорой для его самосовершенствования и развития.
- Позволять педагогам высказываться по поводу организации и управления школой. Учителя находятся на переднем фронте обучения, поэтому они имеют более точное представление о том, как программа на самом деле транслируется в классах и как ученики ее воспринимают.
- Предоставлять возможности и поддержку для создания позитивного климата внутри школы. Это может проявляться даже в форме организации физического пространства, где преподаватели встречались бы или проводили бы время вне урока и административной работы.
- Поддерживать сотрудничество между учителями. Данные TALIS показали: педагоги только выигрывают от сотрудничества с коллегами. Например, в программах профессионального развития либо «командного» преподавания. Несмотря на то что создание условий для сотрудничества и совместной работы может потребовать изменений и перестройки расписания, выигрыш в практической деятельности учителя и его моральной удовлетворенности перевешивает любые административные трудности.

(instructional leadership), признанное научным сообществом одной из важнейших задач школьного лидера. Именно такого стиля руководства рекомендуют придерживаться эксперты OECD. А данные исследования TALIS еще раз показывают: подобный стиль руководства положительно сказывается как на практической деятельности педагогов, так и на их моральном и эмоциональном состоянии. ●

*Публикация подготовлена по материалам отчета OECD (2014) A Teachers' Guide To TALIS 2013 (<http://www.oecd.org/edu/school/TALIS-Teachers-Guide.pdf>), опубликованного в июне 2014 года*