

---

---

*Мы начинаем публикацию доклада, подготовленного специалистами ОЭСР. Сегодня вашему вниманию представлена первая глава.*

Текст «Учитель как специалист высокой квалификации: построение профессии. Уроки со всего мира» впервые был опубликован ОЭСР на английском языке под названием:

Building a high-quality teaching profession. Lessons from around the world.

© 2011 OECD

Все права защищены.

© 2012 Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» для русского издания.

Статья поступила  
в редакцию  
в январе 2011 г.

# УЧИТЕЛЬ КАК СПЕЦИАЛИСТ ВЫСОКОЙ КВАЛИФИКАЦИИ: ПОСТРОЕНИЕ ПРОФЕССИИ. УРОКИ СО ВСЕГО МИРА<sup>1</sup>

## Содержание

---

Введение

1. Подбор кадров и начальная профподготовка учителей
  - 1.1. Как сделать учительскую профессию привлекательной
  - 1.2. Обеспечение высококачественного начального педагогического образования
2. Профессиональное развитие учителей, поддержка, карьера и условия труда
  - 2.1. Удовлетворение потребности учителей в профессиональном развитии
  - 2.2. Создание условий для сотрудничества учителей
  - 2.3. Создание эффективных условий занятости
  - 2.4. Как сделать карьеру учителя привлекательной
3. Аттестация учителей и оплата их труда
  - 3.1. В поисках эффективной системы аттестации учителей
  - 3.2. Максимизация влияния педагогической аттестации
  - 3.3. Разработка действенных систем материального поощрения

<sup>1</sup> Schleicher A. Building a high-quality teaching profession. Lessons from around the world, OECD Publishing, 2011 <http://dx.doi.org/10.1787/9789264113046-en> (пер. с англ. Н. Микшиной).



#### 4. Вовлечение учителей в реформирование образования

##### 4.1. Как добиться того, чтобы реформа работала

##### 4.2. Обеспечение стратегических взаимоотношений между правительством и профсоюзами учителей

#### Заключение

Перед учителями и директорами школ стоит задача улучшения результатов обучения, часто в непростых условиях. От них ждут преподавания таких знаний и умений, которые позволят их ученикам стать сознательными гражданами и работниками в XXI в. Учителя должны найти индивидуальный подход к каждому ребенку, создать для каждого из них возможности достичь успеха, они должны уметь работать в классах, которые становятся все более многонациональными, и учитывать особенности усвоения знаний у разных детей. Им также необходимо отслеживать нововведения в учебном плане, развитие педагогической науки и цифровых ресурсов.

Задача состоит в том, чтобы подготовить всех учителей, а не только некоторых из них, к эффективному обучению детей в XXI в. Для этого необходимо переосмыслить подходы к решению многих вопросов: как оптимизировать контингент, из которого рекрутируются потенциальные учителя; как выстроить систему подбора кадров и методы комплектования штатов; каково должно быть образование, которое получают педагоги-новички, прежде чем приступают к работе, как знакомить их с должностными обязанностями и как затем контролировать их исполнение; как сделать эффективными системы переподготовки и поддержки кадров; как организовать систему вознаграждения; как помочь учителям, столкнувшимся с трудностями в работе, их преодолеть, а учителям с наилучшими результатами предоставить возможность расширить сферу полномочий и занять более высокое положение.

Во многих успешных образовательных системах учителям принадлежит главная роль не только в повышении успеваемости, но и в реализации усилий по совершенствованию результатов работы системы образования. В таких системах не реформы, проводимые сверху, принуждают учителей менять методы работы, а сами учителя возглавляют реформаторские движения и берут на себя ответственность как специалисты. Почти во всех странах, вошедших в Международный обзор преподавания и обучения ОЭСР (TALIS)<sup>2</sup>, подавляющее большинство учителей, по их сло-

<sup>2</sup> В Международном обзоре преподавания и обучения ОЭСР (TALIS) в 2008 г. участвовали около 9000 преподавателей, отобранных на основании случайных выборок в Австралии, Австрии, Бельгии (Фламандское сообщество), Бразилии, Болгарии, Дании, Эстонии, Венгрии, Исландии, Ирландии, Италии, Корее, Литве, Малайзии, на Мальте, в Мексике, Норвегии, Польше, Португалии, Словакии, Словении, Испании и Турции. Результаты обзора основаны на самоотчетах преподавателей и директоров школ и, таким образом, представляют их

#### Введение

---

вам, довольны своей работой и считают, что своими повседневными усилиями они вносят вклад в развитие образования. Они совершают значительные инвестиции в свое профессиональное развитие — это касается и затрачиваемого времени, и денежных расходов, и те, кто идет на такие инвестиции, обязательно сообщают, что в результате начали использовать более широкий спектр педагогических стратегий при работе в классе.

Международный саммит, посвященный профессии учителя, объединил министров образования, профсоюзных и других лидеров успешных и быстро развивающихся образовательных систем<sup>3</sup> в поисках ответа на вопрос, как эффективнее всего повысить качество подготовки учителей и качество обучения и преподавания. В данном справочном докладе рассматриваются четыре темы этого саммита. На основе доступных данных показано, как сделать эффективными реформы, ориентированные на учителей. Приводятся примеры реформ, которые дали определенные результаты, представляются перспективными или демонстрируют творческие способы осуществления изменений. Из четырех тем саммита первые три касаются системных свойств преподавательской карьеры. Четвертая тема относится к процессу обучения и затрагивает проблему эффективности реформ. В частности, в докладе рассматриваются следующие вопросы.

**Как учителей принимают в профессию и обучают на первом этапе.** В скором времени во многих странах возникнет дефицит педагогических кадров, поскольку огромное количество специалистов достигнет пенсионного возраста. Необходимо разработать умные стратегии и мотивации для привлечения подходящих выпускников в ряды учителей. Один из вариантов решения этой задачи — установление достойного уровня оплаты труда. Однако многие страны, сумевшие сделать профессию учителя привлекательной, добились этого не путем повышения заработной платы, а улучшением общественного положения учителей — предлагая им реальные перспективы служебного роста и доверяя им как профессионалам проведение реформ. В этом случае педагогу требуется такое образование, которое позволит ему стать инноватором и исследователем в сфере образования, а не просто исполнителем учебного плана.

---

взгляды, понимание, убеждения и отчеты об их деятельности. Это важная информация, поскольку она дает представление о том, как учителя воспринимают среду обучения, в которой работают, что их мотивирует и как политические стратегии и методы реализуются на практике. Но, как и любая самооценка, эта информация субъективна и, следовательно, расходится с объективными данными. Так же и отчеты школьных директоров о характеристиках школы могут расходиться с административными данными. Подробнее об этом см.: OECD (2009) *Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS*. OECD Publishing, Paris.

<sup>3</sup> Участники саммита отбирались на основании результатов 15-летних учащихся по чтению, математике и естественным наукам, согласно данным Программы оценки успеваемости иностранных учащихся ОЭСР (PISA) в 2009 г. Для этого результаты по разным странам сводились к среднему значению в трех дисциплинах.

**Какую поддержку и возможности для развития получают учителя на рабочем месте.** Исследования свидетельствуют о том, что профессиональный уровень учителей сильно различается в разных странах и даже в пределах каждой страны. Речь идет не только о количественных показателях, но и о понимании природы педагогической деятельности. Часто профессиональное развитие учителей сводится к прохождению разрозненных курсов, а между тем учителя — участники обзора TALIS отметили, что самыми полезными с точки зрения развития являются длительные программы по повышению квалификации и программы, включающие групповые обсуждения способов добиться повышения эффективности преподавания. Обзор TALIS также показывает, что учителя часто берут на себя затраты на осуществление программ профессионального развития: те, кто инвестировал в повышение квалификации собственные средства, как правило, извлекали из обучения больше пользы, как и те, кто участвовал в совместной деятельности, работая вместе с коллегами над совершенствованием сложившихся методов преподавания. Другой важный вопрос, связанный с поддержкой учителей на рабочем месте, — в какой мере условия занятости и перспективы служебного роста могут быть адаптированы к их потребностям и устремлениям.

**Как оценивается и оплачивается труд учителя.** Как свидетельствуют результаты обзора TALIS, если аттестация и обратная связь осуществляются грамотно, то учителя расценивают их как поддержку в своей работе. Аттестация также может способствовать самосовершенствованию учителей и составлять часть усилий по привлечению их к работе по улучшению показателей школы. Однако сегодня большинство учителей не считают, что руководители школ используют аттестацию для признания их успехов в работе, и это означает, что ключевой компонент аттестации — должная подготовка тех, кто ее проводит. Следующий деликатный вопрос в связи с этим — критерии установления соотношения вознаграждения и показателей деятельности. Какая бы система ни использовалась, она должна быть справедливой, основанной на надежных данных, и ее применение должно быть прозрачным и соответствовать принятым в профессии нормам.

**Как учителей вовлекают в реформы.** Кардинальные изменения статус-кво могут вызвать нарастание чувства неопределенности, что, в свою очередь, вызовет сопротивление заинтересованных лиц, а без активного и охотного участия учителей большинство образовательных реформ проваливается. Шансы на успех реформы можно увеличить с помощью эффективного консультирования, желая найти компромисс и — главное — путем вовлечения учителей в ее планирование и осуществление. На пути от консультаций к практическим действиям процесс реформирования постепенно нацеливается на преобразование школ в обучающие организации во главе с профессиональными педагогами.

Хотя для саммита немаловажно распределить обсуждение по четырем названным темам, главы в этом справочном докладе не следует рассматривать по отдельности. Собственно, их взаимозависимость является ключом к пониманию сути политики и проблем в ходе осуществления реформ. Например, повышение проходного балла при поступлении в вузы приведет к дефициту педагогических кадров, если не будет поддержано соответствующими условиями труда и уровнем зарплаты. Повышение зарплаты и изменение условий труда не вызовет автоматического повышения качества подготовки учителей, если не ужесточить вступительные требования. Влияние систем оценки преподавательской работы будет ограниченным, если результат оценивания сведется только к установлению размеров денежного вознаграждения и не будет приниматься в расчет профессиональное развитие и возможности продвижения по служебной лестнице. Предоставление учителям большей независимости может оказаться контрпродуктивным, если качество их подготовки оставляет желать лучшего.

Справочный доклад был составлен Андреасом Шляйхером и согласован со спонсорами саммита. В основу доклада положены отчеты по Программе оценки успеваемости иностранных учащихся ОЭСР (PISA)<sup>4</sup> и материалы Международного обзора преподавания и обучения ОЭСР (TALIS)<sup>5</sup>, данные сравнительного обзора ОЭСР «Преподавательский вопрос»<sup>6</sup>, докладов экспертной комиссии МОТ/ЮНЕСКО по применению рекомендаций относительно преподавательского состава, ежегодных публикаций ОЭСР «Краткий обзор вопросов образования», доклада ОЭСР «Сильные игроки и успешные реформаторы»<sup>7</sup>, проведенного ОЭСР анализа рамочных программ оценки, направленных на повышение результатов школьного образования<sup>8</sup>, исследования ОЭСР «Оценка и поощрение качества педагогической работы — международная практика»<sup>9</sup>, доклада ОЭСР «Сделать реформу реальностью»<sup>10</sup> и материалы встречи министров образования стран ОЭСР в ноябре 2010 г.

## 1. Подбор кадров и начальная профессиональная подготовка учителей

Перед образовательными системами стоит трудная задача — заинтересовать способных выпускников вузов профессией учителя, и прежде всего в районах, испытывающих дефицит педагогических кадров. В разных странах эта задача решается по-разному.

<sup>4</sup> OECD (2010) PISA 2009 Results. Vol. I–V. OECD Publishing, Paris.

<sup>5</sup> OECD (2009) Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS. OECD Publishing, Paris.

<sup>6</sup> OECD (2005) Teachers Matter — Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers. OECD Publishing, Paris.

<sup>7</sup> OECD (2010) Strong Performers and Successful Reformers — Lessons from PISA for the United States. OECD Publishing, Paris.

<sup>8</sup> Подробнее см.: [http://www.oecd.org/document/24/0,3746,en\\_2649\\_39263231\\_44567960\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/24/0,3746,en_2649_39263231_44567960_1_1_1_1,00.html).

<sup>9</sup> OECD (2009) Evaluating and Rewarding the Quality of Teachers — International Practices. OECD Publishing, Paris.

<sup>10</sup> (2010) Making Reform Happen. OECD Publishing, Paris.

Конкурентоспособная оплата труда, перспективы служебного роста, разнообразие путей профессиональной самореализации и предоставление учителям определенных полномочий как профессионалам составляют существенные аспекты используемых стратегий.

В активной кампании по подбору кадров акцент может быть сделан на то, что эта профессия приносит моральное удовлетворение, — таким образом можно привлечь в профессию людей, которые иначе не стали бы и рассматривать такую возможность. Там, где преподавание считается престижным занятием, можно дополнительно повысить его статус с помощью конкурсного набора, который создаст у учителей представление о том, что они выбрали карьеру, популярную среди «птиц высокого полета». При этом, безусловно, требуется определенный уровень начального профессионального обучения, подготавливающего новых учителей к активному участию в разработке и осуществлении образовательных программ, а не просто к применению стандартных методов работы.

***Образовательные системы могут привлечь первоклассных специалистов не только высокой зарплатой, но и условиями, в которых учитель может состояться как профессионал...***

Согласно данным программы PISA, наиболее успешные образовательные системы мира предоставляют учащимся образование такого рода и качества, которое в менее успешных системах доступно только немногочисленной элите общества. Это означает, что они должны обеспечивать педагогические услуги высочайшего качества всем учащимся. Как показывает обзор национальных политик в сфере образования, успешные образовательные системы часто нанимают на работу выпускников именно тех учебных заведений, которые окончили все их лучшие специалисты. Однако людей, стремящихся к профессиональной самореализации и заинтересованных в соответствующем статусу профессионала условиях труда, может отпугнуть директивная атмосфера в школах и использование бюрократических механизмов в управлении.

Поэтому многие образовательные системы пошли на реорганизацию управления в школах: на смену административным методам пришло управление на основе норм, которые вырабатывает профессиональное сообщество и которые обеспечивают общественный статус, определенный уровень оплаты труда, профессиональную независимость, качественное профессиональное образование и ответственность как составляющие профессиональной деятельности. Эти же образовательные системы предложили эффективные механизмы общественного диалога. Наконец, они разработали привлекательные формы сотрудничества, сочетающие гибкий график работы с гарантией занятости и предоставляющие школам достаточные полномочия в управлении педагогическими кадрами. Во многих образовательных системах эти

1.1. Как сделать учительскую профессию привлекательной

---

принципы управления стали приоритетными в национальной или региональной политике.

**...и при этом они должны учитывать обеспеченность государства рабочей силой и спрос на нее и продумывать стратегии, направленные как на привлечение молодежи в профессию как таковую, так и на решение проблемы нехватки специалистов по отдельным предметам.**

Даже в тех странах, где образовательные системы имеют возможность рекрутировать наиболее способных выпускников вузов, люди, вырабатывающие образовательную политику, признают, что качество преподавания в значительной степени зависит от того, какие учебные заведения окончили учителя. Потенциальные преподаватели, среди которых ведется отбор, испытывают влияние комплекса господствующих в обществе представлений о данной профессии, в том числе о ее общественном статусе; условиях труда; связанной с ней возможности чувствовать, что на твоём рабочем месте от тебя лично что-то зависит, о материальной составляющей. Политики должны внимательно изучить эти факторы, в особенности учитывая то, что многие развитые экономики уже столкнулись с дефицитом педагогических кадров и что ситуация будет только усугубляться в ближайшем будущем, поскольку огромное число учителей выйдет на пенсию<sup>11</sup>. Даже в тех странах, где спрос и предложение в сфере образования в целом сбалансированы, часто не хватает преподавателей по отдельным предметам и школ для социально уязвимых и изолированных групп населения.

Политические решения в данной области должны приниматься на двух разных уровнях. Первый касается природы профессии как таковой и специфических условий, в которых работают учителя. Здесь усилия должны быть направлены на повышение статуса профессии в целом и ее конкурентоспособности на рынке труда. Второй уровень — это конкретные меры для привлечения учителей в те регионы страны, в те общины, в те специализации, где их не хватает. Принимая решения на этом уровне, мы исходим из того, что для учителей существует не один рынок труда, но целый ряд рынков, различающихся по типу школ, по специализации<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Анализ демографических показателей в преподавании см.: Indicator D 8. OECD (2003) Education at a Glance. Обновленные данные по этой теме представлены в базе данных ОЭСР: [www.oecd.org/education/eag2010](http://www.oecd.org/education/eag2010).

<sup>12</sup> Важно учитывать не раз отмечавшийся в проведенных в странах ОЭСР исследованиях факт, что реакция на стимулы зависит от характеристик отдельных людей. Например, специалисты по отдельным академическим дисциплинам, таким как естественные науки, и учителя с более высокой квалификацией менее склонны посвящать себя преподаванию и менее склонны возвращаться к этому занятию, если ушли из профессии. Женщины часто ценят гибкий график работы, который может предложить преподавание, поэтому большие отпускные пособия, возможность частичной занятости, перерыва в профессиональной деятельности для ухода за ребенком могут иметь для них особое значение при выборе карьеры. Подробнее см.: OECD (2005) Teachers Matter — Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers. OECD Publishing, Paris.

в каком-либо предмете. Опросы, в ходе которых выясняется, что сами учителя ценят в своей работе, также помогают уяснить, на что следует делать упор, стремясь привлечь в профессию ту или иную категорию специалистов: на социальную значимость преподавания; на возможность работать с молодежью; на перспективы творческого самовыражения; на профессиональную независимость или на работу в команде единомышленников.

***Примеры разных стран свидетельствуют о том, что политическими средствами можно существенно повлиять на привлекательность педагогической профессии.***

Статус педагогической профессии не является неизменной характеристикой той или иной культуры, и в некоторых странах он с течением времени значительно изменился. Как свидетельствует опыт Сингапура (врезка 1.1), Англии (врезка 1.2) и Финляндии (врезка 1.3), энергичные усилия, направленные на повышение привлекательности преподавания в сравнении с другими профессиями, могут кардинальным образом изменить ситуацию. В разных странах найдены интересные подходы к подбору кадров, среди них:

- рекламные программы, ориентированные на группы «нетрадиционных» кандидатов в учителя;
- расширение инструментария отбора с целью выявить кандидатов с наибольшим потенциалом, включая проведение интервью, подготовку планов уроков и демонстрацию преподавательских умений и навыков;
- пересмотр норм учета трудового стажа при закреплении учителей за тем или иным учреждением, с тем чтобы избежать ситуаций, когда новых учителей отправляют в более трудные и непопулярные школы, что еще более усугубляет неблагоприятную ситуацию в этих школах, а также может отрицательно сказаться на профессиональном росте учителей;
- если кандидат проявляет большое желание работать учителем, то иногда при отборе кадров отдается предпочтение качествам, которые трудно измерить, таким как энтузиазм, работоспособность и внимание к потребностям учащихся, потому что в некоторых случаях они оказываются важнее с точки зрения качества преподавания и обучения, чем опыт работы и полученные дипломы.

Последнее, но не менее важное замечание: исследования показывают, что люди, поддерживающие тесный контакт со школой, — родители, помогающие учителям в классе, или работодатели, чьи сотрудники участвуют в обучающих программах на рабочем месте, — гораздо лучше относятся к учителям, чем люди, мало общавшиеся с ними непосредственно. Следовательно, укрепление связей между школами и обществом может способствовать повышению статуса преподавателя. Учителя и руководители школ могут играть ключевую роль в укреплении связей школы с семьями и местными сообществами. В этом случае заинтересованные



**Врезка 1.1                    В Сингапуре преподавательский талант  
выявляют и пестуют, не оставляя на волю случая**

***Заслуживает внимания комплексный подход к выявлению и поддержке педагогического таланта, разработанный в образовательной системе Сингапура.***

В Сингапуре среди наиболее способных учащихся выпускного класса средней школы — это треть общего числа выпускников — тщательно отбирают молодых людей, в привлечении которых в педагогическую профессию государство особенно заинтересовано; им, пока они еще учатся в школе, предлагают ежемесячное пособие, близкое по размеру к месячной зарплате недавних выпускников вузов в других профессиях. Те, кто соглашается на предложенные условия, должны отработать в школе по крайней мере три года. Высокие академические способности считаются обязательным условием при отборе, так же как и преданность профессии и готовность работать с самыми разными контингентами учащихся. Интерес к преподаванию прививается достаточно рано путем стажировок, которые организуются для учащихся старших классов; также существует возможность начать карьеру с достаточно высокой должности, что рассматривается как способ дать учащимся опыт работы в реальных условиях. В Сингапуре тщательно отслеживается уровень зарплат молодых специалистов в разных областях, и зарплаты молодых учителей соответственно корректируются. Власти страны хотят, чтобы потенциальные учителя воспринимали преподавание как высокооплачиваемую профессию наряду с другими.

После того как учитель отработал в школе три года, он начинает проходить ежегодную аттестацию, которая позволяет определить, какой из трех путей профессионального развития подходит ему больше всего — старший преподаватель, методист-исследователь или руководитель школы. В каждом случае предусмотрена система надбавок к окладу. Преподаватели с лидерским потенциалом присоединяются к командам среднего административного звена и проходят обучение, готовясь к новым обязанностям. Работа сотрудников среднего звена оценивается с точки зрения их потенциала стать замдиректора, а позже директором школы. Каждый этап подготовки подразумевает определенный опыт и уровень готовности претендентов к руководству школой и инновационной деятельности. В Сингапуре молодые учителя постоянно выполняют тесты на лидерский потенциал и получают возможность продемонстрировать его или развить, например участвуя в работе комитетов, а затем получив повышение до главы отделения в относительно молодом возрасте. Некоторых специалистов временно переводят на работу в министерство. Среди потенциальных директоров отбирают претендентов для интервью и предлагают им ситуационные задания на выявление лидерских качеств.

**Врезка 1.2. Как в Соединенном Королевстве удалось полностью решить проблему нехватки учителей**

***Органы управления образованием энергично взялись за решение крайне тяжелой проблемы нехватки учителей в Англии, повысив им зарплату, улучшив условия труда и проведя мощную кампанию по подбору кадров.***

Администрация Блэра, придя к власти, столкнулась с таким острым дефицитом педагогических кадров, какого, пожалуй, еще не было в истории страны. Спустя пять лет конкурс на каждую педагогическую вакансию составлял пять человек. Отчасти этот результат объяснялся значительным повышением зарплаты, а также существенными изменениями в условиях труда, но очень важную роль сыграла и тщательно продуманная и масштабная программа подбора кадров.

В 2000 г. при мощной политической и финансовой поддержке Агентства по исследованиям и подготовке кадров (TDA) была запущена кампания по подбору кадров. Для проведения обширного исследования рынка на предмет мотивации и затруднений на пути к профессии учителя и разработки первоклассных маркетинговых стратегий были привлечены ведущие международные рекламные и рекрутинговые агентства, на эти цели правительство дополнительно выделило 150 млн фунтов стерлингов. Всем стажерам выделялась единовременная дотация в размере 6000 фунтов стерлингов, не облагаемая налогами. Специалистам в таких «дефицитных» отраслях знаний, как математика и физика, выплачивали аванс размером до 4000 фунтов стерлингов.

Кампания по повышению статуса преподавания как профессии проводилась под девизом «Преподавание изменяет мир к лучшему». Социальная реклама подчеркивала гибкость и разнообразие умений и навыков, приобретаемых учителем, разнообразие путей, ведущих к преподаванию, и возможность заняться им как «первой карьерой», прежде чем перейти к чему-то другому. Людей призывали звонить на номера национальной информационной линии, что также позволило агентству TDA собрать информацию о тех, кто рассматривал преподавание как возможную будущую профессию, и выявить учащихся, обладающих способностями в «дефицитных» предметах, таких как математика и физика.

За три месяца рекламной кампании количество звонков на национальную линию набора педагогических кадров увеличилось втрое. К 2003/2004 учебному году число свободных вакансий сократилось вдвое, до менее чем 1% рабочих мест по всем предметам, и наибольший прирост числа молодых учителей произошел в «дефицитных» специальностях, таких как математика, где их численность почти удвоилась по сравнению с 2005 г.

лица в местном сообществе, разделяющие традиционные представления о роли учителя в обществе, могли бы оказать школе поддержку в виде распространения современных представлений о путях повышения эффективности обучения. Неформальные отношения с учащимися и их семьями могут стать частью этого процесса, так же как внеклассные занятия и группы продленного дня, поддержка семьи как части обучающей среды и укрепление связи между формальным обучением и жизнью после школы.

***Привлекательные условия труда могут улучшить моральный климат, снизить текучесть кадров и расширить контингент учителей.***

Современные работодатели понимают, что сотрудникам необходимо обеспечить возможность соблюдать баланс между работой и личной жизнью и совмещать работу с семьей и другими занятиями. В некоторых странах учителям в школах предоставляют возможность работать в режиме неполной занятости, дают творческие отпуска и продлевают отпуска за свой счет, организуют обмены с промышленными предприятиями. Подобные начинания требуют затрат, но ценой этих расходов достигается снижение текучести кадров, улучшение морального климата, в школы привносятся новые знания и умения.

***Педагогическая работа приносит большее удовлетворение, если учителя искренне участвуют в процессе совершенствования работы школы.***

Суть профессионализма состоит в признании того факта, что не куратор, а профессионал обладает знаниями, необходимыми для принятия решений относительно того, какие услуги требуются и как их нужно предоставлять. Если в штате организации преобладают профессионалы, то в ней меньше уровней управления, работники получают консультации по всем важным вопросам и обладают широкими полномочиями относительно диагностики клиентских потребностей и принятия решений о том, какие услуги удовлетворят эти потребности. Действительно, во многих профессиях и для многих профессионалов работник — это также руководитель, а во многих случаях и владелец бизнеса.

Политики, принимающие решения в сфере образования, неоднократно приходили к выводу, что инициатив, идущих сверху, обычно бывает недостаточно, для того чтобы на практике произошли глубокие и необратимые изменения. Причины неуспешности реформ, проводимых исключительно сверху, многообразны: такие реформы обычно бывают сосредоточены на аспектах, лежащих в стороне от подлинных основ преподавания и обучения; реформаторы исходят из предположения, что учителя знают, как делать то, что они на самом деле не знают, как делать; реформаторы требуют от учителей, чтобы они делали слишком много вещей одновременно; учителя и школы не согласны со стратегией реформы. За последнее десятилетие во многих образовательных системах главы школ и учителя получили значительно большую свободу

**Врезка 1.3.****В Финляндии учителя и школы  
взяли на себя ответственность за реформу**

***Финляндия сделала преподавание популярной профессией, повысив «проходной балл» и наделив учителей широкими полномочиями, в том числе на проведение «экспериментальных исследований», с тем чтобы находить эффективные решения в сфере образования.***

Очень немногие профессии в Финляндии имеют более высокий общественный статус, чем преподаватели. Профессора университетов — одни из наиболее уважаемых профессионалов в стране, а для обозначения школьных учителей и университетских преподавателей здесь используется одно и то же слово. В 2010 г. на 660 мест в восьми педагогических вузах, готовящих учителей начальной школы, было подано более 6600 заявлений — преподавание является в стране одной из наиболее популярных профессий. В результате такого конкурса в вузах преподавание сейчас — одна из тех профессий в Финляндии, в которых идет наиболее жесткий отбор, и во всех уголках страны работают высококвалифицированные, получившие хорошее образование учителя.

Учителя в Финляндии всегда пользовались уважением общества, но в последние годы ужесточение критериев отбора при поступлении в вузы, предоставление учителям большей свободы в классе, улучшение условий труда по сравнению с их коллегами в любой другой стране мира помогло дополнительно повысить статус профессии. Финские учителя завоевали доверие родителей и признание в обществе, доказав, что они способны профессионально управлять классом и могут помочь практически всем учащимся стать успешными в учебе.

С 1980-х годов финская система отчетности была полностью реформирована, так что учителя в полной мере чувствуют свою ответственность за результаты обучения. Потенциальных учителей отбирают, в частности, на основании того, насколько убедительно они выражают веру в главную миссию государственного образования в Финляндии — глубоко гуманистическую по своей сути, а также гражданскую и экономическую. Подготовка, которую получают будущие учителя, направлена на развитие чувства личной ответственности за обучение и благополучие всех учеников, находящихся на их попечении. На протяжении всего периода профессиональной деятельности они должны совмещать функции практиков и исследователей. От финских учителей требуются не только глубокие познания в сфере методов обучения и закономерностей человеческого развития, в качестве последнего условия получения степени магистра они также должны написать научную работу на основе собственного исследования.

действий<sup>13</sup> — это то, что учителя часто называют фактором, способствующим повышению привлекательности педагогической профессии, и то, что, согласно результатам программы PISA, тесно связано с успешностью деятельности школы при условии сочетания с соответствующими мерами отчетности<sup>14</sup>. Финляндия (врезка 1.3) и Онтарио (см. врезку 4.4) представляют собой примеры того, как прежде централизованные системы перенесли акцент на:

- совершенствование преподавания;
- особое и пристальное внимание к учебному процессу при обеспечении возможностей для учителей опробовать новые идеи и учиться у коллег;
- разработку единой стратегии и комплекса ожидаемых результатов как для учителей, так и для учащихся;
- обеспечение поддержки реформ со стороны учителей и профсоюзов.

В некоторых странах большая свобода действий была предоставлена как школьным коллективам в целом, так и каждому преподавателю. В других большие полномочия предоставляются школам, показывающим хорошие результаты, и меньшие — тем, которые испытывают затруднения. В некоторых странах директор школы лишь немногим отличается по статусу от ведущего учителя; в других — власти по-прежнему ожидают, что директор школы задаст направление развития и будет управлять преподавательским составом.

Результаты программы PISA свидетельствуют о том, что акцент на профессиональной ответственности не противоречит установлению централизованных стандартов и систем оценки; скорее, они неразрывно связаны<sup>15</sup>.

***Рекрутинговые методики могут быть адаптированы с тем, чтобы привлечь учителей с наиболее разнообразным опытом.***

Во многих странах к преподаванию стремятся привлекать людей из разных сфер — не только для того, чтобы преодолеть дефицит педагогических кадров, но и чтобы расширить диапазон опыта учителей и их квалификаций. Усилия в данном направлении включают рекламирование преимуществ педагогической профессии среди профессиональных и социальных групп, которые недостаточно представлены в рядах учителей: это, конечно, мужчины, а также разнообразные социальные меньшинства.

<sup>13</sup> OECD (2010) PISA 2009 Results: What Makes a School Successful? Resources, Policies and Practices. OECD Publishing, Paris.

<sup>14</sup> Нужно отметить, что, согласно данным программы PISA-2009, успехи школы прямо пропорционально связаны со степенью ее автономии в управлении ресурсами только при условии выполнения установленных форм отчетности. В отсутствие отчетности возникает обратное соотношение: чем больше автономии, тем меньше успех [OECD (2010) PISA 2009 Results: What Makes a School Successful?].

<sup>15</sup> Ibid.

В разных странах с этой целью прибегают к следующим интересным приемам:

- приглашение в педагогическую профессию людей с богатым опытом работы вне сферы образования, и не только в качестве профессионалов в их исходной области специализации (в некоторых странах от них требуется опыт работы в промышленной отрасли);
- признание умений и опыта, приобретенного вне сферы образования, при назначении начальной зарплаты;
- предоставление достаточно квалифицированным новичкам, включая ответственных стажеров-учащихся, возможности начать работать и зарабатывать деньги, не дожидаясь, когда они получат документы об окончании педагогического вуза;
- гибкий подход к получению педагогического образования: предоставление возможности учиться заочно, на вечернем отделении или дистанционно и учет имеющегося опыта и дипломов. Такие альтернативные пути в педагогическую профессию могут быть особенно привлекательными для недостаточно представленных групп, таких как мужчины или представители социальных меньшинств.

***Учителям платят меньше, чем большинству выпускников вузов, но при грамотном применении избирательного стимулирования и небольших ресурсов может оказаться достаточно для привлечения учителей туда, где они необходимы.***

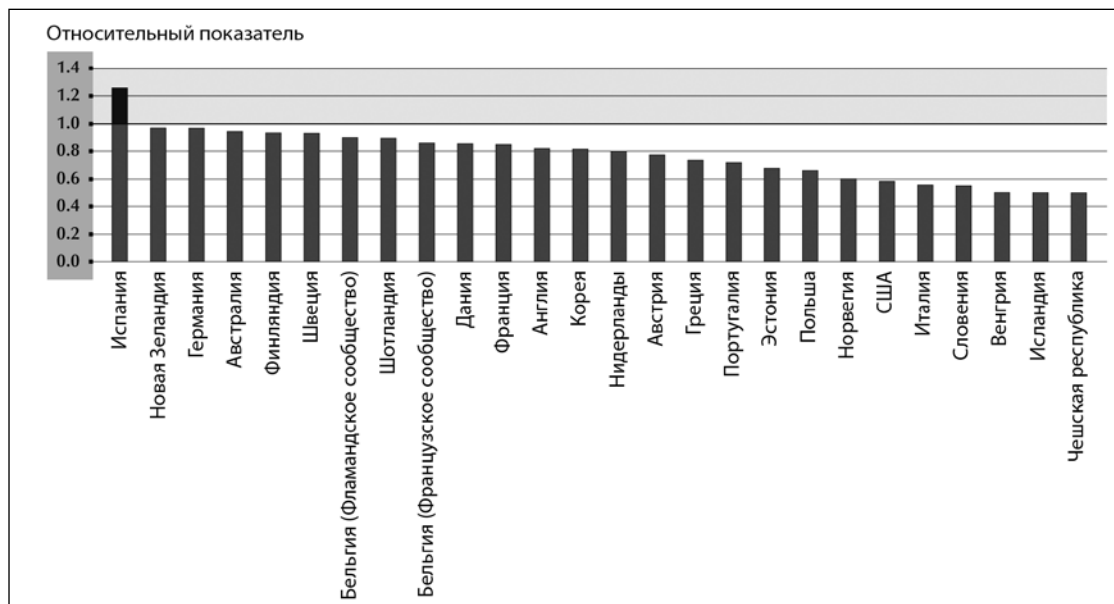
Реальные зарплаты учителей выросли между 1996 и 2008 г. почти во всех странах ОЭСР, но остаются в основном ниже зарплат других специалистов с высшим образованием (рис. 1.1). Законодательно установленные зарплаты для учителей с 15-летним стажем работы в среднем составляют менее 80% среднего заработка 25–64-летних специалистов с высшим образованием, работающих полный рабочий день, в других сферах экономики, а в Чехии, Венгрии, Исландии, Израиле, Италии, Словении и США — 60% или меньше<sup>16</sup>.

В то же время условия труда учителя, такие как отпуска, относительные гарантии занятости и пенсии, часто более привлекательны, чем в других профессиях. Исследование ОЭСР свидетельствует, что там, где зарплаты учителей низкие по сравнению с зарплатами в профессиях, требующих квалификации того же уровня,

<sup>16</sup> В общеобразовательной школе старшей ступени в 2009 г. самые низкие результаты показали Чехия (0,53) и страны-партнеры Израиль (0,56) и Словения (0,55). Относительные преподавательские зарплаты на начальной и средней ступенях среднего образования выше всего в Австралии (0,93 — в начальной школе, 0,94 — в школе средней ступени), Бельгии (Фламандское сообщество — 0,90), Германии (0,89 — в начальной, 0,97 — в школе средней ступени), Новой Зеландии (0,97), Шотландии (0,89), Испании (1,12 — в начальной школе, 1,26 — в школе средней ступени) и Швеции (0,90 — в начальной школе, 0,93 — в школе средней ступени). В школе старшей ступени лучшие результаты в Бельгии (Фламандское сообщество — 1,14; Французское сообщество — 1,10), Дании (1,06), Финляндии (1,02), Германии (1,04), Нидерландах (1,07) и Испании (1,28) [OECD (2010) Education at a Glance, Table D3.1].

Рис. 1.1

## Зарплаты учителей относительно зарплат других специалистов с высшим образованием



Страны расположены в порядке убывания величины, характеризующей отношение зарплаты учителя с 15-летним стажем и минимально необходимым уровнем образования к средней по экономике зарплате работников в возрасте от 25 до 64 лет (максимальный возраст) с высшим образованием, работающих на условиях полной занятости в течение всего года.

Источник: OECD (2010) Education at a Glance. Table 3.1.

обеспеченность педагогическими кадрами характеризуется эластичностью по ценам: с ростом относительной зарплаты на определенный процент обеспеченность потенциальными учителями увеличивается на больший процент. В странах, где зарплаты учителей уже относительно высоки, обеспеченность кадрами менее эластична: повышение зарплаты приводит к меньшему в процентном выражении повышению обеспеченности кадрами<sup>17</sup>.

Ввиду многочисленности учителей повышение им зарплаты даже на пару процентных пунктов — крайне затратная мера. Кроме того, рынок преподавательских услуг разнообразен, и рекрутинг может представлять большую или меньшую сложность в зависимости от типа школы, от того, учителя какой предметной специализации нужны школе, а также от региона. При этом нехватка учителей и высокая текучесть кадров наиболее остро ощущаются обычно именно в неблагополучных школах. Поэтому в некоторых странах принята практика более значительного, чем в целом по отрасли, увеличения зарплат в школах с особыми потребностями

<sup>17</sup> OECD (2005) Teachers Matter — Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers, OECD Publishing, Paris.

или «дефицитным» группам учителей (см. главу 3). Например, осуществляются адресные политические инициативы, направленные на привлечение в школу специалистов в таких областях, как математика, естественные науки, технологии или конкретные производства.

Освобождение от уплаты сборов, академические стипендии и условно-безвозвратные займы — вот некоторые из финансовых стимулов, используемых для того, чтобы привлечь таких людей в образование; а премии и признание опыта работы предоставляются тем, кто уже получил «дефицитное» образование. В некоторых странах предусмотрены существенные надбавки к зарплате за преподавание в трудных районах, оплачиваемый проезд для учителей, работающих в отдаленных районах, или премии для учителей с «дефицитными» умениями и навыками, чтобы обеспечить все школы преподавателями необходимого уровня.

Также следует упомянуть стратегии привлечения учителей, не связанные с зарплатой, такие как регулирование продолжительности работы с младшими классами или формирование классов меньших размеров в трудных районах или в школах с особыми образовательными потребностями.

***Лучшие потенциальные учителя должны иметь доступ к хорошей работе в преподавании.***

Меры по привлечению выпускников вузов в учительскую профессию вряд ли окупятся, если лучшие кандидаты будут испытывать трудности в продвижении по служебной лестнице. У лучших из кандидатов, естественно, есть хорошие перспективы работы и вне преподавания, и они могут не пожелать дожидаться освобождения интересной вакансии или отрабатывать обязательные назначения в трудные школы. Поэтому так важны хорошо организованный и обеспеченный ресурсами процесс отбора и программы введения в должность, направленные на то, чтобы открывающиеся вакансии занимали лучшие кандидаты. Чтобы молодых учителей не «ссылали» всех подряд в трудные школы, возможно, следует снизить значимость трудового стажа при оценке кандидатов на преподавательские должности.

***В странах, добившихся успехов в образовании, преподавателей учат работать эффективно и играть активную роль в реформах.***

Начальное педагогическое образование значительно различается от страны к стране, и в задачи настоящего доклада не входит оценка соответствующих политических курсов и практик. Однако исследование ОЭСР выявило некоторые принципы, которые стоит упомянуть<sup>18</sup>.

- ***Лучшие результаты показывают те образовательные системы, в которых существуют четкие и ясные критерии***

1.2. Обеспечение высококачественного начального педагогического образования

<sup>18</sup> OECD (2010) Strong Performers and Successful Reformers — Lessons from PISA for the United States. OECD Publishing, Paris.



**того, что должны знать и уметь учителя в рамках конкретных дисциплин.** Эти критерии определяют начальное педагогическое образование, сертификацию, непрерывную оценку педагогической работы, профессиональное развитие и карьерный рост, а также помогают оценить степень эффективности всех этих составляющих. Эти критерии отражают учебные цели школы и общее для профессии понимание того, что следует считать квалифицированным преподаванием (см. также врезку 3.2).

- Во многих странах начальное педагогическое образование ориентировано **на модель, в которой относительно меньше внимания уделяется академической подготовке и больше — подготовке профессионалов в школьной среде с соответствующим балансом между теорией и практикой.** Эти образовательные программы предполагают, что учителя приходят в классы на ранних этапах профессионального обучения, проводят там больше времени, и в процессе их подготовки им оказывается большая поддержка. Их подготовка может предусматривать выполнение обширной курсовой работы, которая включает проведение исследования, основанного на современных практиках, или более года работы в школе при университете; предполагается, что в течение этого времени учитель развивает и отрабатывает инновационные практики и проводит исследования в области обучения и преподавания.
- **Создание гибких вариантов начального педагогического образования дает возможность начать преподавательскую карьеру тем, кто иначе не пришел бы в школу, — и это никоим образом не умаляет значения традиционных путей в профессию.** Этапы начального педагогического образования, введения в профессию и профессионального развития должны быть взаимосвязаны, составляя целостную и полную основу преподавательской карьеры. Во многих странах педагогическое образование включает не только основательную подготовку в отдельных областях знания, теорию преподавания соответствующих дисциплин и общую педагогическую теорию; оно также направлено на развитие навыков, необходимых для рефлексивной практики и исследований на рабочем месте. Начальное педагогическое образование все больше ориентируется на развитие у учителей способности быстро и точно распознавать проблемы учащихся и выбирать из широкого репертуара возможных решений те, которые соответствуют типу проблемы. В некоторых странах учителей обучают исследовательским навыкам, необходимым для систематического совершенствования практики. Например, и в Финляндии (врезка 1.3) и в китайской провинции Шанхай (врезка 1.4) преподаватели учатся проводить экспериментальные исследования и отрабатывают навыки

«немедленного реагирования»: как только учащийся начинает отставать, он должен незамедлительно получить эффективную помощь.

Кроме того, некоторые страны перешли от системы, при которой учителей готовят в многочисленных специализированных педагогических колледжах с относительно низким проходным баллом, к созданию небольшого числа педагогических колледжей на базе университетов с достаточно высокими вступительными требованиями и довольно высоким статусом в университете.

#### **Врезка 1.4 Подготовка учителей к роли лидеров движения по совершенствованию преподавания в Китае**

***Преподавателей учат проводить экспериментальные исследования с целью оценки эффективности тех или иных практик, при этом лучшие опытные учителя готовы поддерживать молодых и помогать им повышать качество уроков.***

Власти китайской провинции Шанхай подчеркивают, что будущие учителя получают навыки экспериментаторов и со временем результаты выполненных ими исследований становятся основой совершенствования образовательной системы. Как и в Финляндии (см. врезку 1.3 выше), в Шанхае перед учителями поставлена задача добиться, чтобы все ученики хорошо учились, и они обязаны следить за тем, чтобы буквально ни один учащийся не отстал от остальных. Учитель должен вовремя заметить, кто из класса начал «спотыкаться», и диагностировать причины затруднений, при этом он должен обладать навыками и знаниями для создания большой и постоянно обновляющейся базы вариантов решения проблем с успеваемостью, возникающих у учащихся.

В течение всей своей профессиональной деятельности каждый шанхайский учитель состоит в учебной группе — такие группы объединяют учителей в соответствии с их специализацией, — с тем чтобы изо дня в день улучшать преподавание. Встречи групп проходят по расписанию, часто с участием различных специалистов, например методистов, которые помогают составить подробнейшие планы уроков по определенной теме на следующую неделю. План урока служит не только руководством учителю во время урока, но и документальным подтверждением его профессиональной компетенции. Учителя часто посещают уроки в классах, в которых работают их коллеги. Например, когда в учебный план вводится новый раздел, молодые учителя могут прийти на урок к своим более опытным коллегам, чтобы поучиться у них, старшие учителя могут прийти на урок в наставнических целях, а директор школы — в целях контроля или конструктивной помощи. Время от времени учителя должны проводить



демонстрационные и открытые уроки, чтобы как можно больше их коллег могли увидеть их в работе и высказать свои замечания.

Такая организация преподавания в Шанхае служит не только средством администрирования, это также основа для профессионального роста учителей, которые здесь делятся на четыре разряда в соответствии с профессиональным статусом. Чтобы продвигаться от одного разряда к другому, учитель должен проводить демонстрационные уроки, участвовать во введении в должность новых учителей, публиковать свои исследования в журналах и сборниках об обучении или преподавании и т. д. Управление провинции во время аттестации выявляет лучших учителей и освобождает их от некоторых или всех преподавательских обязанностей, чтобы они могли читать лекции своим коллегам, проводить демонстрационные уроки и консультировать других учителей на районном, провинциальном и даже национальном уровне. Новые программы или политические меры часто апробируются в тщательно отобранных школах, прежде чем их начинают применять в национальном масштабе, и лучшие учителя этих школ выступают соисследователями при оценке эффективности новых практик.

В других восточноазиатских странах также применяются практики, подобные шанхайским. Восточноазиатские страны, принимающие участие в программе PISA, предлагают интересные модели профессионального сотрудничества учителей, стремясь максимально эффективно использовать опыт лучших из них. Широко распространенная традиция демонстрационных и открытых уроков в этих странах означает, что азиатский учитель не чувствует себя одиноким, педагоги совместно и дисциплинированно работают над повышением качества своих уроков, и учителя, чьи результаты оказываются ниже результатов лидеров, могут увидеть, что такое хорошая практика. Коллеги всегда знают, кто из педагогов в школе плохо справляется со своей работой, эти проблемы не замалчиваются, и отстающие получают и стимул, и средства для совершенствования своей работы. Система организации педагогических кадров в Восточной Азии дает возможность учителю стать старшим учителем и продолжать подниматься по служебной лестнице ко все большему престижу и ответственности, и в рамках этой системы хорошему учителю платят за то, чтобы он стал еще лучше.