



Политика ETUCE в отношении школьного руководства

*Программный документ, внесенный Комитетом ETUCE на утверждение
Конференции ETUCE, региональной конференции Интернационала Образования,
прошедшей в Будапеште 26-28 ноября 2012 года, утвержден 27 ноября 2012 года*

Преамбула

Школьное руководство играет жизненно важную роль в обеспечении качественного образования и равенства возможностей в получении образования для всех учащихся. Руководители школ должны создавать в своих учреждениях условия для эффективного преподавания и усвоения нового, обеспечивая наличие необходимых ресурсов, мотивируя и поддерживая своих учителей и учащихся. Школьное руководство может помочь в создании и поддержании в школе позитивного климата и культуры мира, терпимости, объективности, равенства возможностей для всех, сотрудничества и трудолюбия на благо всего школьного сообщества. Также важно установить позитивную для обучения среду.

Политическое управление образованием может осуществляться различными путями, включая законодательное управление посредством законов и нормативных актов, финансовое управление посредством выделения ресурсов и управление посредством постановки идеологических целей, определения учебных программ и руководящих принципов работы и т.д.. Некоторые европейские правительства в ответ на экономический и финансовый кризис начали следовать политике делегирования полномочий, децентрализации или централизации. Во многих случаях децентрализация не сопровождалась адекватной финансовой поддержкой, тогда как в некоторых случаях политика централизации отнимала права руководства, финансирования и управления у местных органов управления, передавая их, главным образом, от школ на уровень национального правительства. Это влечет серьезные последствия для самостоятельности школ и руководства школами. Школы должны иметь некоторую степень автономии, чтобы дать школьному руководству возможность формировать и развивать работу школы. Тенденция делегирования полномочий по принятию решений на уровень школы не должна использоваться как предлог для сокращения финансирования систем образования.

Профессиональная автономность школьного руководства и учителей важна и должна поддерживаться. Также важно, чтобы учителя имели высокую степень самостоятельности в своей профессиональной практике, чтобы иметь возможность делать профессиональный выбор, как индивидуально, так и коллективно. Самостоятельность является основой для принятия решений, опирающихся на собственные оценки представителей учительской профессии.



Продвижение государственного сектора образования в эпоху мер жёсткой экономики

В быстро меняющемся обществе системы образования сталкиваются с проблемами, вызванными, среди множества других причин, экономическими трудностями, новыми технологиями, глобализацией. Школьному руководству необходимо укреплять свой руководящий потенциал, чтобы решать эти задачи, удовлетворять потребности различных заинтересованных сторон и повышать уровень своего сотрудничества с учителями, учащимися, родителями и органами власти. Им необходимо удовлетворять самые разнообразные потребности учащихся, иметь на вооружении различные приемы и методы руководства, правила обеспечения безопасности и гигиены школьной жизни. Современное управление требует совместного руководства и создания и развития управленческих команд для повышения образовательного опыта обучающихся.

В большинстве стран Европы остро стоит проблема привлечения достаточного количества квалифицированных кандидатов на должности в школьном руководстве. При найме на работу школьных руководителей многие европейские страны отдают приоритет уровню педагогической квалификации и опыта кандидатов и не предъявляют к ним обязательных требований в отношении лидерской подготовки и опыта руководящей работы. Примерно 70% членских организаций ETUCE сообщают, что руководители школ в их странах нуждаются в специальной подготовке до того, как их можно будет принять на работу. Эта специальная подготовка может варьироваться от подготовительных курсов и базовой подготовки до непрерывного профессионального развития или иных форм специальной подготовки.

1. Позиция ETUCE в отношении школьного руководства

ETUCE придерживается широкого взгляда на руководство школой, включая в него не только директора образовательного учреждения, но и других лиц с руководящими функциями, таких как заместителей директора, руководителей отделений/предметов, старших учителей и иных лиц, которым доверены руководящие обязанности. ETUCE верит в распределенное руководство, руководство, основанное на коллегиальности или сотрудничестве, вовлекающем в себя учителей и все педагогическое сообщество. Посредством такого опирающегося на сотрудничество руководства директора школ могут работать со всем педагогическим сообществом над формированием общего видения развития школы, определением его конечных целей и систематической работой по их достижению.

2. Принципы руководства

1. Руководители школ должны иметь официальное педагогическое образование и пройти официальную подготовку как руководители .
2. Руководители школ должны быть сосредоточены на управлении достижением как краткосрочных, так и долгосрочных целей школы. Важно, чтобы директор был задействован и использовал время для педагогического руководства с целью повышения качества преподавания и усвоения знаний и навыков в классах.



*Продвижение государственного
сектора образования в эпоху мер жёсткой экономики*

3. Школьный руководитель должен быть не только администратором, но и педагогическим лидером, вносящим вклад в расширение и углубление сотрудничества среди учителей и улучшение отношений между учителями и учащимися. Поэтому важно обеспечить, чтобы руководители школ уделяли достаточное внимание педагогическому руководству и чтобы они получали все необходимые средства для поддержки преподавания и усвоения знаний и навыков.
4. Руководство школой требует официальной педагогической квалификации для осуществления взаимодействия и оказания поддержки учителям и учащимся в их работе по преподаванию и усвоению знаний и навыков, чтобы содействовать повышению качества обучения, профессиональному развитию и обеспечению хороших условий труда и планировать всю соответствующую работу.
5. Руководители школ должны обеспечивать учителей, учащихся, руководящих и иных сотрудников соответствующей поддержкой и ресурсами, необходимыми для эффективного выполнения ими своих обязанностей.
6. Руководители школ играют жизненно важную роль в развитии школы как модели демократии и демократической вовлеченности. Руководители школ должны делегировать обязанности и развивать сотрудничество между ними и учителями, между учителями и во всем педагогическом сообществе с целью создания как для учителей, так и для учащихся демократической среды, способствующей непрерывному обучению.
7. Преданность руководителей школ своему работодателю не должна препятствовать их возможности и праву принимать участие в публичных дебатах по вопросам образования и другим проблемам, включая право выступать с публичными предупреждениями по поводу непреднамеренных и негативных последствий политических и административных решений.
8. Руководители школ должны быть преданы своей профессии и получать полную поддержку в своем стремлении обеспечить, чтобы права учащихся, учителей и других работников образования уважались и развивались в соответствии с принципами и ценностями профессии учителя, сформулированными в Политической программе EI в области образования: «Строительство будущего посредством качественного образования (2011)»¹ и Декларации EI о профессиональной этике (2004)².

¹ http://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/Education_Policy_Paper_AS_ADOPTED_BY_CONGRESS_E.doc

² <http://download.ei->

[ie.org/docs/IRISDocuments/EI%20Publications/Declaration%20of%20Professional%20Ethics/2008-00165-01-E.pdf](http://download.ei-)

*Продвижение государственного
сектора образования в эпоху мер жёсткой экономики*

Рекомендации профсоюзам учителей:

Профсоюзам учителей Европы следует

1. Призвать правительства всех уровней требовать наличия официального педагогического образования при найме на работу руководителей школ.
2. Повышать информированность владельцев, руководителей и учителей школ с целью содействовать работе по руководству школами.
3. Поощрять и требовать наличия высококачественного базового образования и непрерывной профессиональной подготовки руководителей школ.
4. Пропагандировать основанную на сотрудничестве рабочую и учебную среду и демократизацию школы.

3. Подготовка и прием на работу руководителей школ

9. ETUCE считает критически важной роль школьного руководства как педагогических лидеров для обеспечения качества, непредвзятости и равенства возможностей для получения образования.
10. Руководители школ должны иметь такие условия труда и уровень заработной платы, которые способны привлечь высококачественных соискателей на должности в школьном руководстве.
11. Прием на работу руководителей школ должен быть гендерно сбалансированным.

Рекомендации профсоюзам учителей:

Профсоюзам учителей Европы следует

5. Выступать за то, чтобы руководители школ имели необходимое образование как учителя и как руководители и проходили подготовку в рамках личного и профессионального развития с целью создания для учителей и учащихся надлежащей учебной и рабочей среды.
6. Выступать за то, чтобы руководителям школ в эффективном осуществлении их функций оказывал поддержку соответствующий вспомогательный персонал и всеохватывающие структуры управления.
7. Продвигать обучение коллегами и менторство посредством различных программ непрерывной подготовки руководителей, включая те, которые возглавляют преподаватели из числа школьных руководителей, имеющие опыт и как учителя, и как руководители школ.

*Продвижение государственного
сектора образования в эпоху мер жёсткой экономики*

8. Вести кампании за участие всех школьных руководителей как минимум в одной программе мобильности в рамках ЕС и всей Европы в течение своей карьеры как средства повышения качества образования и практики руководства.
9. Рекомендовать, чтобы руководители имели необходимые навыки для участия в европейских образовательных проектах с целью повышения качества образования в их школах.
10. Продвигать политику повышения равенства доступа женщин и мужчин к руководящим должностям в школах и создания условий труда, которые позволяют достигать баланса между профессиональной и семейной жизнью.

4. Введение в профессию, профессиональное развитие и поддержка

12. Школьным руководителям необходимы программы введения в профессию и наставничества, менторства для приобретения специальных знаний, умений и навыков работы и усвоения ценностей, связанных с функцией руководителя.
13. Для эффективного управления своими учреждениями школьные руководители должны быть знакомы с национальной системой образования, а также с ее проблемами, правилами и процедурами.
14. Школьным руководителям необходимы программы профессионального развития и поддержки, чтобы они были в состоянии справляться с новыми проблемами, такими как инвалидность, миграция, вопросы академического, социального и экономического характера.
15. Вспомогательный персонал учреждений образования играет фундаментальную роль в обеспечении поддержки директора, учителей и учащихся и должен быть полностью вовлечен в руководство школой.

Рекомендации профсоюзам учителей:

Профсоюзам учителей Европы следует

11. Выступать за высококачественные базовую и дальнейшую непрерывную подготовку, введение в профессию и менторство для школьного руководства как средство укрепления их потенциала и навыков и умений в руководстве школой.
12. Выступать за то, чтобы школьные руководители обязательно поддерживали контакт с местной общиной и содействовали социальному единству как внутри школы, так и за ее стенами.
13. Содействовать развитию внешних систем поддержки для руководителей школ и организации профессионального тимбилдинга и сетевого взаимодействия школьных руководителей из разных школ как внутри школьных округов, так и между ними.

*Продвижение государственного
сектора образования в эпоху мер жёсткой экономики*

5. Условия труда и привлекательность профессии

16. Условия и оплата труда школьных руководителей должны быть на достаточно высоком уровне, чтобы привлекать талантливых и хорошо образованных работников. Уровень заработной платы во многих странах не достаточно привлекателен, чтобы принимать на работу самых лучших школьных руководителей и обеспечивать им надлежащую оплату их труда.
17. Учителя должны иметь больше возможностей становиться руководителями школ. Профсоюзы должны поощрять приобретение качеств лидера и руководителя на ранней стадии подготовки учителей и проводить для них обучение по этой тематике.
18. Школьные руководители трудятся в условиях огромной нагрузки и отрабатывают долгие, часто неоплачиваемые часы сверхурочно. К подаче заявлений на занятие руководящих должностей в школах следует поощрять всех имеющих необходимую квалификацию кандидатов, как женщин, так и мужчин. Необходимо содействовать достижению школьными руководителями баланса между работой и семьей и поддерживать этот баланс.

Рекомендации профсоюзам учителей:

Профсоюзам учителей Европы следует

14. Отслеживать важность надлежащего баланса между работой и семьей для тех, кто готов взять на себя роль руководителя школы.
15. Выступать за необходимость повышения качества руководства школой в сотрудничестве с правительствами и всеми партнерами в сфере образования.
16. Призывать правительства/работодателей обеспечить соответствие заработной платы руководителей школ их квалификации, обязанностям и сложности выполняемой ими работы и сделать ее привлекательной для наиболее мотивированных учителей, готовых стать школьными руководителями.
17. Выступать за обеспечение для школьных руководителей пути карьерного роста, который включает непрерывное профессиональное развитие и возможности расширять свой опыт и знания, приобретая дополнительную квалификацию.
18. Начать работу с наделенными соответствующими полномочиями органами власти на национальном, областном и местном по определению продолжительности рабочего времени для школьных руководителей.

6. Самостоятельность, оценка и подотчетность

19. Школы должны пользоваться некоторой степенью автономии, надлежащим образом сбалансированной между профессиональной самостоятельностью и политическими целями, установленными для школы как на центральном, так и на местном политическом уровне.
20. Руководители школ должны отчитываться как перед своими работодателями, так и перед своим сотрудниками и учащимися. Требования в плане отчетности, предъявляемые органами государственной власти и работодателями, и время,

*Продвижение государственного
сектора образования в эпоху мер жёсткой экономики*

затрачиваемое на системы сбора информации о результатах, должны поддерживаться на разумном уровне.

21. Компетентность и время, необходимые школьным руководителям для проведения самооценки, являются обязательным фактором повышения эффективности их работы.
22. Школьным руководителям необходимо оказывать помощь в организации и проведении инклюзивной оценки работы учителей и обеспечении обратной связи.

Рекомендации профсоюзам учителей:

Профсоюзам учителей Европы следует

- 19.** Выступать за надлежащий баланс между профессиональной самостоятельностью школьных руководителей и учителей и указаниями в форме политических и административных решений.
- 20.** Поощрять разработку и использование инклюзивной оценки работы учителей и механизмов обратной связи в школах.

7. Социальный диалог, участие в демократии

23. Школьные руководители, как и любые другие работники, имеют право на свободу объединения и создание и вступление в профсоюзы, в соответствии с Европейской конвенцией о защите прав человека и основных свобод (ЕКПЧ) и международными нормами трудового права. Они имеют право вступать в профсоюзы и профессиональные объединения с целью продвижения своих интересов.
24. Социальный диалог должен быть институционализирован и должен регулироваться законодательством или коллективными договорами, в которых стороны прояснили, какие вопросы должны являться предметом обмена информацией, консультаций и коллективных переговоров.
25. Руководители школ должны участвовать в разработке, осуществлении, мониторинге и оценке политики в области образования в своих школах и на местном, национальном и европейском уровне. Школьное руководство должно привлекать к разработке, реализации и оценке школьной политики и программ учителей, вспомогательный персонал и учащихся.
26. ETUCE приветствует и продвигает прием школьных руководителей в члены входящих в комитет профсоюзных организаций и содействует обмену информацией и опытом между руководителями школ на местном, национальном и европейском уровнях.
27. Роль школьного руководства не должна ослаблять демократическое функционирование при принятии решений по политике и стратегии развития школы в рамках ее автономии. Роль преподавательского состава, учащихся и родителей в этом процессе принятия решений законна и оправдана. Школьных руководителей



*Продвижение государственного
сектора образования в эпоху мер жёсткой экономики*

необходимо поощрять и поддерживать в развитии эффективных отношений с соответствующими правительственными структурами.

Рекомендации профсоюзам учителей:

Профсоюзам учителей Европы следует

- 21.** Выступать за укрепление институционализированного социального диалога для руководителей школ на всех уровнях (местном, национальном и европейском).
- 22.** Поддерживать права школьных руководителей на свободу объединения, создание профсоюзов и вступление в них и на коллективное ведение переговоров, которые должны соблюдаться.
- 23.** Вести социальный диалог по вопросам политики и практики в области образования на уровне школ и на местном, национальном и европейском уровнях.
- 24.** Поощрять школьное руководство к вовлечению всего педагогического сообщества – учителей, учащихся, вспомогательный персонал, родителей – в школьные программы развития.
- 25.** Содействовать вступлению школьных руководителей в профсоюзы, их мобилизации для выступления единым фронтом в решении вопросов образования и жесткой экономики и других проблем, стоящих перед школами и системами образования во всех странах Европы.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПРОФСОЮЗАМ УЧИТЕЛЕЙ

Профсоюзам учителей Европы следует

- 1.** Призвать правительства всех уровней требовать наличия официального педагогического образования при найме на работу руководителей школ.
- 2.** Повышать информированность владельцев, руководителей и учителей школ с целью содействовать работе по руководству школами.
- 3.** Поощрять и требовать наличия высококачественного базового образования и непрерывной профессиональной подготовки руководителей школ.
- 4.** Пропагандировать основанную на сотрудничестве рабочую и учебную среду и демократизацию школы.
- 5.** Выступать за то, чтобы руководители школ имели необходимое педагогическое и управленческое образование и проходили подготовку в плане личного и профессионального развития для обеспечения надлежащей рабочей и учебной среды для учителей и учащихся.



*Продвижение государственного
сектора образования в эпоху мер жёсткой экономики*

- 6.** Выступать за то, чтобы для эффективного осуществления их роли руководителей школ обязательно поддерживали в их работе вспомогательный персонал и всеохватывающие структуры управления.
- 7.** Продвигать обучение коллегами и менторство посредством различных программ непрерывной подготовки руководителей, включая те, которые возглавляют преподаватели из числа школьных руководителей, имеющие опыт и как учителя, и как руководители школ.
- 8.** Вести кампании за участие всех школьных руководителей как минимум в одной программе мобильности в рамках ЕС и всей Европы в течение своей карьеры как средства повышения качества образования и практики руководства.
- 9.** Рекомендовать, чтобы руководители имели необходимые навыки для участия в европейских образовательных проектах с целью повышения качества образования в их школах.
- 10.** Продвигать политику повышения равенства доступа женщин и мужчин к руководящим должностям в школах и создания условий труда, которые позволяют достигать баланса между профессиональной и семейной жизнью.
- 11.** Выступать за высококачественные базовую и дальнейшую непрерывную подготовку, введение в профессию и менторство для школьного руководства как средство укрепления их потенциала и навыков и умений в руководстве школой.
- 12.** Выступать за то, чтобы школьные руководители обязательно поддерживали контакт с местной общиной и содействовали социальному единству как внутри школы, так и за ее стенами.
- 13.** Содействовать развитию внешних систем поддержки для руководителей школ и организации профессионального тимбилдинга и сетевого взаимодействия школьных руководителей из разных школ как внутри школьных округов, так и между ними.
- 14.** Отслеживать важность надлежащего баланса между работой и семьей для тех, кто готов взять на себя роль руководителя школы.
- 15.** Выступать за необходимость повышения качества руководства школой в сотрудничестве с правительствами и всеми партнерами в сфере образования.
- 16.** Призывать правительства/работодателей обеспечить соответствие заработной платы руководителей школ их квалификации, обязанностям и сложности выполняемой ими работы и сделать ее привлекательной для наиболее



*Продвижение государственного
сектора образования в эпоху мер жёсткой экономии*

мотивированных учителей, готовых стать школьными руководителями.

- 17.** Выступать за обеспечение для школьных руководителей пути карьерного роста, который включает непрерывное профессиональное развитие и возможности расширять свой опыт и знания, приобретая дополнительную квалификацию.
- 18.** Начать работу с наделенными соответствующими полномочиями органами власти на национальном, областном и местном по определению продолжительности рабочего времени для школьных руководителей.
- 19.** Выступать за надлежащий баланс между профессиональной самостоятельностью школьных руководителей и учителей и указаниями в форме политических и административных решений.
- 20.** Поощрять разработку и использование инклюзивной оценки работы учителей и механизмов обратной связи в школах.
- 21.** Выступать за укрепление институционализированного социального диалога для руководителей школ на всех уровнях (местном, национальном и европейском).
- 22.** Поддерживать права школьных руководителей на свободу объединения, создание профсоюзов и вступление в них и на коллективное ведение переговоров, которые должны соблюдаться.
- 23.** Вести социальный диалог по вопросам политики и практики в области образования на уровне школ и на местном, национальном и европейском уровнях.
- 24.** Поощрять школьное руководство к вовлечению всего педагогического сообщества – учителей, учащихся, вспомогательный персонал, родителей – в школьные программы развития.
- 25.** Содействовать вступлению школьных руководителей в профсоюзы, их мобилизации для выступления единым фронтом в решении вопросов образования и жесткой экономии и других проблем, стоящих перед школами и системами образования во всех странах Европы.