



*Продвижение государственного
сектора образования в эпоху мер жёсткой экономики*

ПРОЕКТ ПОЛИТИКИ ETUCE в области руководства школой

*Внесен Комитетом ETUCE на утверждение Конференции ETUCE, региональной
конференции Интернационала Образования,
состоявшейся в Будапеште 26-28 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. Призывать правительства всех уровней требовать наличия у кандидатов официального педагогического образования при приеме на работу руководителей школ.
2. Повышать информированность владельцев школ, школьных руководителей и учителей с целью содействовать работе по руководству школами.
3. Поощрять и требовать, чтобы школьные руководители имели высококачественную базовую подготовку и непрерывно занимались своим профессиональным развитием.
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 отработывают 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 отчетность

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 быть подотчетны как перед своим работодателем, так и перед своими сотрудниками и учащимися. Требования в плане отчетности, предъявляемые органами государственной власти и работодателями, и время,

*Продвижение государственного
сектора образования в эпоху мер жёсткой экономики*

используемое в системах для сбора информации о результатах, должны удерживаться на разумном уровне.

21. Компетентность и время, необходимое школьным руководителям для проведения самооценки, необходимы для 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 государственными структурами.

Рекомендации профсоюзам учителей:

Профсоюзам учителей Европы следует

21. Выступать за укрепление институционализованного 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.