



**YOUR TURN!**

УЧИТЕЛЯ ЗА  
ОБНОВЛЕНИЕ  
ПРОФСОЮЗОВ



# YOUR TURN!

## учителя за обновление профсоюзов

Howard Stevenson, Профессор образовательной политологии и руководства учебными заведениями, Факультет социологии, Ноттингемский университет.

Bob Carter, Почетный профессор в области труда и занятости, Факультет бизнеса, Лестерский университет.

Alison Milner, Постдокторант, Факультет культуры и обучения, Ольборгский университет.

Maria Antonieta Vega Castillo, постдокторант, Факультет образования, Ноттингемский университет.



Проект финансируется при поддержке Европейской комиссии. Данная публикация отражает точку зрения только автора, и Комиссия не несет ответственности за любое использование содержащейся в ней информации

Опубликовано Европейским комитетом профсоюзов образования, Брюссель, 2020 г.  
Для воспроизведения данной публикации полностью или частично разрешение не требуется. Однако необходимо оформить аккредитацию при Европейском комитете профсоюзов образования (ETUCE) и отправить копии документов в секретариат ETUCE.

**ETUCE-CSEE**

Boulevard Bischoffsheim 15, B- 1000 Brussels  
secretariat@csee-etuice.org

[WWW.CSEE-ETUCE.ORG](http://WWW.CSEE-ETUCE.ORG)

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ВВЕДЕНИЕ</b>	6
<b>2. ПОДДЕРЖАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА: ВЫЗОВЫ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБНОВЛЕНИЯ</b>	10
2.1 ТРУДЯЩИЕСЯ И ТРУД ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА	11
2.2 КРИЗИС ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ	13
2.3 ВЫЗОВЫ В РАБОТЕ УЧИТЕЛЕЙ И ДРУГИХ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ: ТРУДОВЫЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ	14
2.4 ВЫЗОВЫ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧЕСКОГО ОБНОВЛЕНИЯ	17
2.5 БУДУЩЕЕ ТРУДА ВО ВРЕМЕНА КРИЗИСА	19
<b>3. ВЫЗОВЫ, СТОЯЩИЕ ПЕРЕД ПРОФСОЮЗАМИ ОБРАЗОВАНИЯ</b>	20
3.1 ПРОФСОЮЗНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ: ЧЛЕНСТВО, ПЛОТНОСТЬ И АКТИВНОСТЬ	22
3.2 СОЦИАЛЬНЫЙ ДИАЛОГ И КОЛЛЕКТИВНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ: СТЕПЕНЬ ОХВАТА И КАЧЕСТВО	28
3.3 ОТВЕТ НА ТЕНДЕНЦИЮ СПАДА: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТНЫХ ДЕЙСТВИЙ ПРОФСОЮЗОВ	33
3.6 ПРОФСОЮЗЫ ОБРАЗОВАНИЯ И ОБНОВЛЕНИЕ ПРОФСОЮЗОВ	38
<b>4. ОБНОВЛЕНИЕ ПРОФСОЮЗОВ ОБРАЗОВАНИЯ: АНАЛИЗ КОНКРЕТНЫХ ПРИМЕРОВ</b>	43
ТЕМА 1: ОРГАНАЙЗИНГ НА ОСНОВЕ ИДЕЙ: ПЕРЕФОРМУЛИРОВАНИЕ РИТОРИКИ И КОНЦЕПЦИЙ	45
ТЕМА 2: ОРГАНАЙЗИНГ ПО МЕСТУ РАБОТЫ: СТРОИТЬ ОТ ФУНДАМЕНТА	55
ТЕМА 3: ОРГАНАЙЗИНГ НА ОСНОВЕ РАБОЧИХ ВОПРОСОВ: СОЕДИНИТЬ ТРУДОВОЙ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТЫ	65
ТЕМА 4: ОРГАНАЙЗИНГ ВО ИМЯ РАВЕНСТВА: МОБИЛИЗАЦИЯ НЕДОСТАТОЧНО ШИРОКО ПРЕДСТАВЛЕННЫХ В ПРОФСОЮЗЕ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ	74
ТЕМА 5: ОРГАНАЙЗИНГ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ: ВЫСТРАИВАНИЕ АЛЬЯНСОВ И КОАЛИЦИЙ	83
ТЕМА 6: ОРГАНАЙЗИНГ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА	91
<b>5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	97
5.1 РАЗМЫШЛЕНИЯ ОБ ОБНОВЛЕНИИ ПРОФСОЮЗОВ – ЗНАЧЕНИЕ ЦЕЛИ И ПРОЦЕССА	99
5.2 РАМОЧНАЯ СТРУКТУРА ДЛЯ ОБНОВЛЕНИЯ ПРОФСОЮЗОВ ОБРАЗОВАНИЯ: НА ПУТИ К ПРЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОМУ ТРЕД-ЮНИОНИЗМУ	103
<b>6. ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА</b>	106
<b>7. ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	114
ПРИЛОЖЕНИЕ 1: МЕТОДОЛОГИЯ	115
ПРИЛОЖЕНИЕ 2: РЕСПОНДЕНТЫ, ПРИНЯВШИЕ УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ	117



# 1. ВВЕДЕНИЕ

Данный доклад касается опыта профсоюзов образования Европы, связанного с их поисками ответных мер на существенные изменения как в работе учителей и других работников образования, так и в более широком контексте профсоюзного движения. Особый упор сделан на стратегию, которой следуют профсоюзы, запустившие у себя процессы профсоюзного обновления (Fairbrother and Yates, 2003). Доклад основан на исследовании, проведенном в ходе проекта «*Your Turn! Учителя за обновление профсоюзов*» (VS/2018/0358), и опирается на наборы производных данных, результаты трех общеевропейских семинаров в рамках проекта, опрос, проведенный среди всех членских организаций ETUCE, и серии анализов конкретных ситуаций, основанных на интервью с ответственными работниками профсоюзов образования (подробное обсуждение методологии содержится в Приложении 1).

Данный исследовательский доклад обрамлен опытом глобальных кризисов. Его главной отправной точкой является опыт учителей и других работников образования в период после экономического кризиса 2008 года, когда национальные правительства навязывали политику жесткой экономии по всей Европе. Образовательные услуги – и люди, занятые в их предоставлении – особенно остро испытали на себе воздействие жесткой экономии (Стивенсон и др., 2017), которая резко ударила по рабочим местам и качеству трудовой жизни. На момент завершения работы над данным докладом Европа, похоже, медленно и осторожно выходит из медико-санитарного кризиса, который закрыл образовательные учреждения по всему континенту и оказал самое серьезное воздействие на жизнь и опыт тех, кто в них работает. Во многих смыслах, данный доклад и сформирован под воздействием пандемии коронавируса, поскольку проект должен был реагировать на последствия повсеместных карантинных мер на континенте, когда участники проекта сосредоточились на поддержке членов профсоюза, столкнувшихся с беспрецедентным кризисом в области гигиены и безопасности труда.

Однако многие тенденции и аспекты развития ситуации, пережитые учителями и другими работниками образования после экономического кризиса, были отнюдь не новыми: события 2008 года просто ускорили их течение. Рост рабочей нагрузки, распространение неустойчивой занятости и усиление вмешательства в плане предписаний, что и как делать, и оценки результатов работы в секторе являлись тенденциями, которые уже уверенно сформировались во многих контекстах. Аналогичным образом, опыт учителей и других работников образования во время пандемии коронавируса вряд ли автоматически вернется к некоему допандемическому состоянию, как только кризис в области здравоохранения поуляжется. В частности, работники образования, скорее всего, обнаружат, что их трудовая жизнь все больше формируется новыми технологиями, которые явно присутствовали и до пандемии, но еще не столь укоренились, как во время нее. В таком мире влияние технологических корпораций из частного сектора, вероятно, будет расти, неся с собой серьезные последствия как для труда учителей и других работников образования, так и для управления всей системой.

Это моменты, когда те, кто работает в образовании, возможно, обратятся за помощью к своим профсоюзам, ощущая нужду в ресурсах коллективной организации, чтобы защитить свои интересы и интересы учащихся и более широкого сообщества. Однако профсоюзы столкнулись со своими собственными трудностями. Профсоюзы

образования на испытали их в тех же масштабах, что и профсоюзы в других секторах экономики, но многие из них не остались невосприимчивыми к проблемам сокращения членства и профсоюзной активности своих членов с сопутствующим воздействием этих факторов на их силу и влияние. Можно утверждать, что самый серьезный кризис, с которым столкнулись профсоюзы, это кризис доверия, испытываемого работниками к организациям, которые на протяжении своей истории отстаивали их коллективные интересы. Часто эту субъективно воспринимаемую потерю значимости наиболее твердо разделяют те работники, чьи позиции на рынке труда наиболее уязвимы – молодежь, работники с неустойчивой занятостью и люди, подвергающиеся институционально оформленной дискриминации во всех аспектах своей жизни.

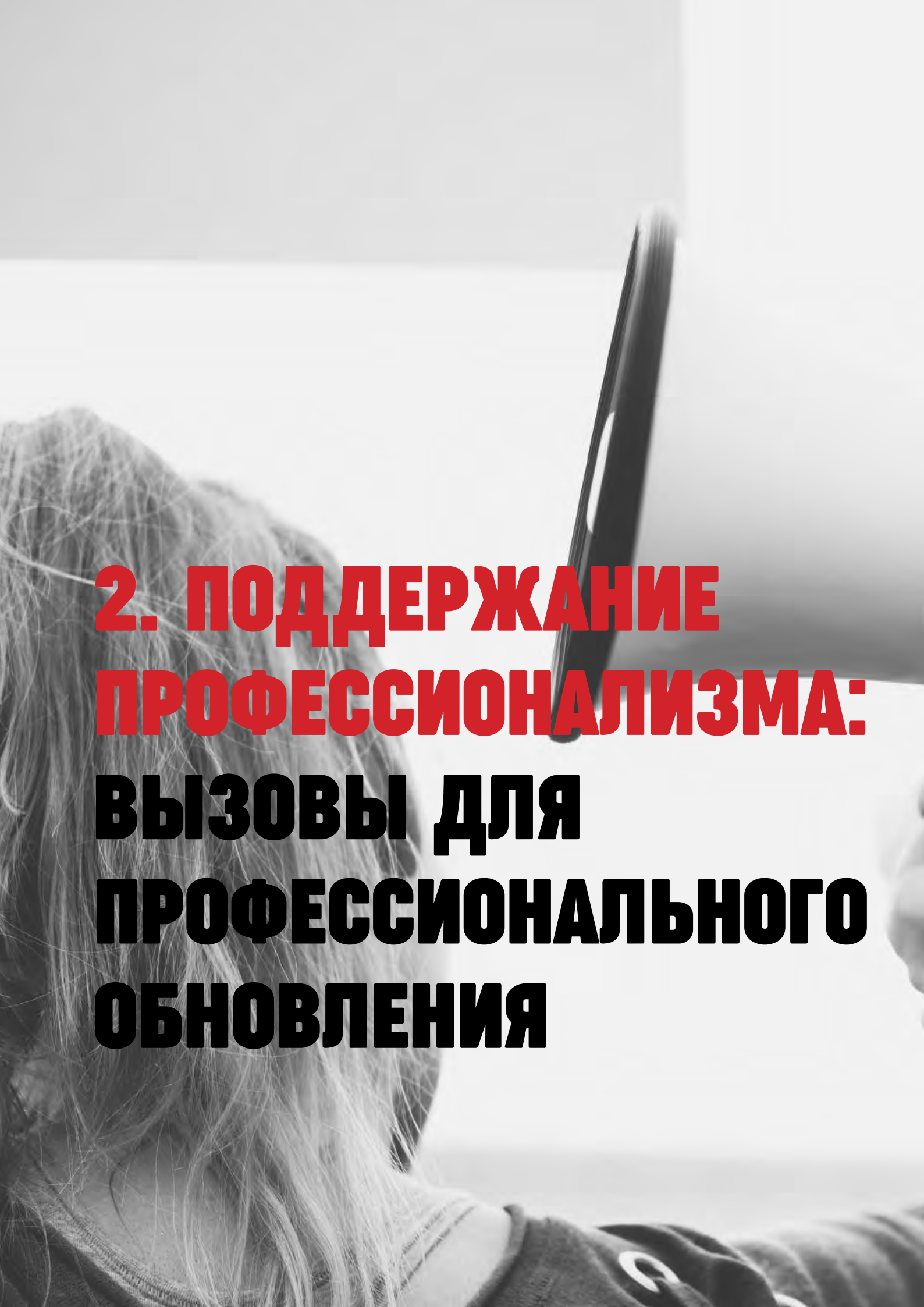
Читатели сами решат, в какой степени данный прогноз отражает – или не отражает – их собственный опыт. Различия в ответах отчасти объясняются очень разными обстоятельствами, с которыми респонденты сталкиваются в различных контекстах. Однако, по нашей оценке, неоспоримым является то, что профсоюзники в секторе образования, где бы они ни работали, должны самым решительным образом задуматься о контексте, в котором они работают, о трудностях, стоящих перед их членами, и о тех шагах, которые они должны предпринять, чтобы обеспечить способность своих организаций эффективно представлять коллективные интересы работников образования и их сообществ. Такой анализ послужит началом процесса обновления, и они неизбежно предполагает поиск ответов на трудные и порой неудобные вопросы.

Мы надеемся, что настоящий доклад информационно подкрепит такой процесс размышлений. Он не претендует на то, чтобы предлагать решения, поскольку для преодоления подобных проблем простых формул не существует, не говоря уже о таких, которые способны выйти за пределы контекстуальной специфики, определяющей опыт отдельных профсоюзов в конкретных странах. Однако настоящий доклад признает, что есть много общего опыта и что можно многому научиться, обмениваясь опытом и специальными знаниями. Как показывает данный доклад, многие профсоюзы образования уже отвечают на сложные вызовы новаторскими методами; посредством ряда анализов конкретных ситуаций мы приводим несколько примеров профсоюзного обновления в действии.

Основная часть настоящего доклада представлена в трех разделах. Первый является обобщением опыта учителей и других работников образования в годы, последовавшие за экономическим кризисом. Это по необходимости общий обзор, но он задает важный контекст для последующих разделов. Он помещает развитие аспектов трудового опыта работников образования в более широкий контекст, а также увязывает их с будущими сценариями труда. Второй содержит краткое изложение трудовых отношений, социального диалога и коллективных переговоров за тот же период с особым упором на опыт профсоюзов образования, как они описывали его в ходе опроса, проведенного в рамках проекта. В третьем мы представляем ряд «тем для организационного дизайна» как способ подумать о стратегии обновления профсоюзов, и для каждой темы мы включаем два кратких анализа ситуации в конкретных профсоюзах образования, которые иллюстрируют эти темы в действии. Доклад заканчивается кратким изложением основных результатов и задает рамки для размышления о вопросах обновления и трансформации профсоюзов образования.



На всем протяжении доклада мы обычно говорим об «учителях и других работников образования», когда обсуждаем членов профсоюза и других лиц, работающих в учебных заведениях. Мы признаем наличие очень широкого диапазона функций, выполняемых теми, кто входят в членские организации ETUCE, и тех различных секторов (уровней – прим. перев.) образования, в которых они работают. Мы надеемся, что наш выбор формулировок будет отражать все многообразие этих концепций и элементов опыта. Там, где называются конкретные роли, такие как «учитель» или «исследователь», это сделано потому, что речь идет именно об этих профессиональных группах работников.



**2. ПОДДЕРЖАНИЕ  
ПРОФЕССИОНАЛИЗМА:  
ВЫЗОВЫ ДЛЯ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБНОВЛЕНИЯ**

Качественное инклюзивное образование в течение жизни является важной политической целью для международных политиков (Совет Европейского Союза, 2018; ОЭСР, 2009; ЮНЕСКО, 2020а; Всемирный Банк, 2019). Хотя образование и является национальной сферой компетенции, многосторонние соглашения, программы и рекомендации Европейского Союза (ЕС) раз за разом подчеркивали значение качества предоставления образования на уровне государств-членов для преодоления будущих социально-экономических, демографических, экологических и технологических вызовов, стоящих перед Европой и ее гражданами (например, Совет Европейских сообществ/Комиссия Европейских сообществ, 1992; Совет Европейского Союза, 2009; Европейская комиссия, 2012а; 2012b; 2013; 2017; 2019а; Европейский парламент и Совет Европейского Союза, 2009). Для сравнения, Всемирный Банк (2019) делает акцент на критически важной роли качественной учебы за границами обязательного образования (раннее детское образование, высшее образование и обучение взрослых) для продвижения равенства возможностей и развития навыков, которые будут востребованы на будущих рынках труда.

В рамках этой концепции качества образовательные профессии и, что крайне важно, собственная учеба специалистов образования в течение жизни занимают центральное место (Европейская комиссия, 2019а; ОЭСР, 2019а, 2020а; ЮНЕСКО, 2015). И все же, в то время как инициативы по повышению качества [подготовки] учителей и других работников образования и практики их профессиональной деятельности находились на переднем крае национальных и международных дебатов, качество их трудовой жизни не получило того же уровня политического внимания. И это несмотря на растущие требования, предъявляемые к тем, кто работает в учебных заведениях, и на всю сложность, неопределенность и неустойчивость того мира, в котором функционируют и эволюционируют системы государственного образования (Европейская комиссия, 2019а; ОЭСР, 2019а, 2020а; ЮНЕСКО, 2019). Более того, поскольку правительства сталкиваются с продолжающимися проблемами предложения и спроса на всех уровнях образования, уделение недостаточного внимания качеству рабочих мест и условиям труда не только пагубно для обновления и долгосрочной устойчивости образовательных профессий, но и, учитывая неразделимость трудовых и профессиональных вопросов (Bascia and Stevenson, 2017; Stevenson et al., 2018), угрожает подрвать профессионализм и общую концепцию качественного образования для всех (Европейская комиссия, 2020; Организация объединенных наций, 2020а).

## 2.1 ТРУДЯЩИЕСЯ И ТРУД ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА

Глобальный финансовый кризис 2008 года и последовавший за ним спад экономики оказали беспрецедентное воздействие на трудящихся и трудовую жизнь. Безработица выросла до рекордных уровней, приведя, по оценкам, к потере 34 миллионов рабочих мест во всем мире к 2010 году (МВФ, 2010). В Европейском Союзе безработица выросла с 7,2% в 2008 году до 11,4% в 2013, достигнув уровня, который не наблюдался два десятилетия (Евростат, 2020a)<sup>1</sup>. Примечательно то, что были существенные различия на уровне стран: Латвия (+9,8 процентных пункта), Эстония, Литва (обе +8,0 п.п.), Испания (+6,6 п.п) и Ирландия (+5,8 п.п.), наиболее пострадавшие в период 2008 и 2009 годов, и Кипр (+12,2 п.п.) и Греция (+19,7 п.п.) в период с 2008 по 2013 год (Eurostat, 2020b). Сильнее всего глобальный кризис ударил по странам Восточной Европы и Центральной Азии,<sup>2</sup> где только Казахстан избежал повышения уровня безработицы. К 2011 году безработица все еще оставалась на высоком уровне, особенно на Западных Балканах (Koettl et al., 2011).

Реакция рынка труда на этот кризис также была неоднородной, однако замедление роста и замораживание зарплат стали двумя наиболее распространенными действиями со стороны работодателей в Европейском Союзе, особенно в государственном секторе (ЕЦБ, 2012; Vandekerckhove et al., 2013). В некоторых странах-членах ЕС изменения в национальном законодательстве о защите занятости и повышении гибкости условий найма привели к росту неполной и вынужденной неполной занятости и, в первые годы кризиса, к сокращению продолжительности рабочей недели и возможностей для профессионального развития. В итоге, работники все чаще испытывали неуверенность в завтрашнем дне в отношении своей работы, получали от нее все меньше удовлетворения, сталкивались с ухудшением условий труда, и, в наиболее пострадавших от кризиса странах, с ухудшением баланса между трудовой и личной жизнью (Eichhorst et al., 2010; Van Guyes and Székér, 2013).

Этот финансовый кризис описывают как «трансформирующий момент» для Европы (Европейская комиссия, 2010a). Однако в период, последовавший непосредственно за ним, институты ЕС отдавали приоритет координации экономической политики в еврозоне (Европейская комиссия, 2009). В 2010 году, с принятием Стратегии развития Европы до 2020 года, ратовавшей за «умный, устойчивый и инклюзивный [экономический] рост», и «Повестки Дня в области новых рабочих мест и навыков», политики ЕС выразили большую приверженность качеству рабочих мест и условий труда, включая усилия по преодолению безработицы среди молодежи, борьбе с гендерным неравенством и решению проблемы стареющего населения. С расширением возможностей для получения образования и профессиональной

<sup>1</sup> Безработица как доля активного населения в возрасте от 15 до 74 лет.

<sup>2</sup> Мировой ВВП сократился примерно на 2,2%, тогда как для региона ВЕЦА сокращение ВВП составило, в среднем, 5%.

подготовки и укреплении потенциала социальных партнеров и социального диалога на всех уровнях, трудящиеся должны были получить возможность успешно адаптироваться к колебаниям на рынке труда (Европейская комиссия, 2010а). И все же, по мнению некоторых аналитиков, возможность для повышения качества занятости не была использована в полной мере:

“

*Кризис может стать периодом стимулирования людей к переосмыслению национальных позиций и стратегии. Он также способен создать среду для радикальных нововведений. Сложная задача повышения качества занятости как одного из путей выхода из кризиса представляется все еще не решенной». (Van Guyes and Szekér, 2013, p.67).*

## 2.2 КРИЗИС ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Высококачественное государственное образование считается одним из центральных факторов, обеспечивающих экономический рост, производительность труда и конкурентоспособность Европейского Союза. При этом, поскольку Европейская комиссия осуществляла меры по стабилизации госдолга и консолидации дефицитов государственных бюджетов по всему региону, расходы государственного сектора на образование во многих государствах-членах ЕС были урезаны и/или перенаправлены в другие секторы, пострадавшие от кризиса (Европейская комиссия/ЕАСЕА (Агентство ЕС по образованию, аудиовизуальным средствам и культуре)/сеть «Эвридика», 2013а). В целом, на уровне 28 стран-членов ЕС<sup>3</sup>, бюджетные ассигнования на образование в процентах от национального ВВП выросли с 4,8% в 2007 до 5,0% в 2013 году, но затем снизились до 4,7% к 2018 году. Расходы на образование как процент от общих правительственных расходов также снизились с 10,8% в 2007 до 10,2% в 2018 году (Евростат, 2020с). Однако эти обобщенные цифры маскируют огромные различия в экономическом росте на уровне отдельных стран-членов ЕС, особенно в период, последовавший непосредственно за кризисом. Ибо, несмотря на то, что ВВП оставался относительно стабильным в 2008 году для 28 стран ЕС, все, кроме одной из них, испытали негативные показатели роста ВВП к 2009 году. Более того, учитывая, что правительства формировали бюджеты заранее, двадцать четыре государства-

3 ЕС28 с 2013 по 2020 год. Хорватия вступила в ЕС в 2013, а Великобритания вышла из ЕС в 2020 году.

члена ЕС уже начали сокращать расходы на образование как процент от общих правительственных расходов в 2008 и/или 2009 году. Из них семь продолжили проведение сокращений в 2010, а десять провели дальнейшие сокращения в 2011 году (Stevenson et al., 2017). К 2018 году расходы на образование как процент от общих правительственных расходов еще не вернулись к докризисным уровням для 28 стран ЕС, и шестнадцать стран-членов ЕС (Чехия, Эстония, Испания, Франция, Италия, Кипр, Латвия, Литва, Люксембург, Польша, Португалия, Румыния, Словения, Словакия, Финляндия и Великобритания) (Евростат, 2020с). В высшем образовании, особенно, девять европейских сокращали финансирование университетов в период с 2008 по 2018 год, несмотря на общую положительную динамику ВВП, тогда как в шести странах (Эстония, Италия, Литва, Сербия, Испания и Великобритания) образовались серьезные пробелы в их финансировании (Pruvot et al., 2020).

За пределами ЕС, в некоторых странах Восточной Европы и Центральной Азии<sup>4</sup> (например, Кыргызстане, Таджикистане) отмечался рост расходов на образование в реальном выражении с 1999 по 2008 год. Однако в Центральной Азии в целом расходы на образование как процент от ВВП снизились (с 4,0% в 1999 до 3,2% в 2008).

## 2.3 ВЫЗОВЫ В РАБОТЕ УЧИТЕЛЕЙ И ДРУГИХ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ: ТРУДОВЫЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ

В 2016 году оплата труда работников, в среднем по странам ОЭСР, как процент от общих государственных расходов на начальное, среднее и среднее профессиональное образование, составляла 80%. Доля зарплат учителей варьировалась 45% в Чехии до 92% в Греции (ОЭСР, 2019b). Таким образом, в послекризисный период именно на учителей и других работников образования легла основная тяжесть национальных мер жесткой экономии. В большинстве стран-членов ЕС оклады учителей школ были сокращены или заморожены и в 2011/2012, и в 2012/2013 годах (Европейская

4 Центральная Азия включает Армению, Азербайджан, Грузию, Казахстан, Кыргызстан, Монголию, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан (ЮНЕСКО, 2011).

комиссия/ЕАСЕА/сеть «Эвридика», 2013b). Хотя в большинстве стран ЕС в 2017/2018 было проведено предусмотренное законом повышение окладов, оно, как правило, представляло собой индексацию с учетом инфляции или роста стоимости жизни. Примечательно, что оклады начинающих учителей в реальном выражении были ниже их докризисных уровней в девяти странах (Европейская комиссия/ЕАСЕА/сеть «Эвридика», 2019). Считается, что более высокие оклады оказывают позитивное воздействие на привлечение и удержание в профессии учителей надлежащей квалификации, поэтому текущие уровни оплаты труда учителей могли бы повлиять на сравнительную престижность профессии и будущее предложение учителей на рынке труда (Европейская комиссия, 2019а, Европейская комиссия/ЕАСЕА/сеть «Эвридика», 2019; ОЭСР, 2019а, 2020а). Этот вопрос стоит вызывает наибольшую тревогу в секторе профессионально-технического образования и обучения (ПТО), где сокращения окладов учителей и преподавателей и их более низкий профессиональный статус затрудняют привлечение в профессию потенциальных кандидатов из промышленности (CEDEFOP, 2020; Pilz, 2017). В высшем образовании сокращения или замораживание окладов были особенно заметны в Эстонии, Греции, Ирландии, Португалии и Латвии (EUA, 2011).

Одновременно со снижением зарплат выросла нагрузка учителей и других работников образования (ETUCE, 2018; Европейская комиссия, 2019). Для учителей школ интенсификация труда может быть связаны с временным прекращением приема на работу новых сотрудников и сокращением числа работников вспомогательных служб. В 2018 году в Международном опросе по теме преподавания и учебы (TALIS)<sup>5</sup>, двумя ключевыми приоритетами для учителей и руководителей школ являлись прием на работу новых учителей (особенно со специализацией по конкретным предметам и в конкретных географических областях) и новых работников вспомогательных служб образования. Действительно, многие директора школ считали, что дефицит вспомогательных работников и учителей с подготовкой в области работы с учащимися с особыми образовательными потребностями являлся препятствием для обеспечения качественного обучения. Сектор ПТО испытывал аналогичные кадровые проблемы, особенно остро ощущался дефицит учителей и преподавателей в Португалии, Бельгии (фламандская община), Италии и Дании (ОЭСР, 2019а). В высшем образовании академические работники так же пострадали от прекращения набора или сокращения преподавателей, причем урезание бюджетов на преподавательскую работу привело к закрытию учебных программ (Великобритания), уменьшению размеров факультетов (Эстония, Испания) или слиянию университетов или факультетов (Дания, Латвия). В то время как некоторые правительства защищали финансирование научных исследований, другие нацеливали их на приоритетные для их страны области, ограничивая, таким образом, автономию университетов и сворачивая финансовую поддержку исследований по некоторым направлениям (например, изобразительные искусства, социология, гуманитарные предметы) (EUA, 2011). С 2008 года рост неустойчивой занятости и усиление конкуренции за высокие и постоянные должности (ETUCE, 2018) оказали особенно сильное воздействие на положение женщин, и так недостаточно широко представленных на высоких академических должностях (Clarke, 2015). В последнее время модели выделения

5 TALIS охватывает учителей и директоров средних школ первой ступени (уровень 2 МСКО) в 48 странах/экономиках и одном суб-национальном образовании (Бельгия, фламандская община), учителей и директоров начальной школы (уровень 1 МСКО) в 15 странах/экономиках и учителей и директоров средней школы второй ступени (уровень 3 МСКО) в 11 странах/экономиках.

финансирования на научную работу и преподавание, основанные на показателях эффективности, появились как минимум в девяти [национальных] системах (Pruvot et al., 2020).

При этом, трудности, с которыми сталкиваются учителя и другие работники образования неразрывно связаны с более широкими профессиональными вызовами и меняющимся образовательным ландшафтом, в котором они работают (Bascia and Stevenson, 2017). С 2008 года тенденции в учебных заведениях, такие как цифровизация, геополитические события, в частности миграционный кризис в Европе, и рост элементов социально-экономического неравенства в школьных сообществах, все оказали существенное давление на уровень знаний и навыков учителей и других работников образования. Во опросе TALIS в 2018 году учителя подчеркнули свою потребность в дополнительной подготовке в сфере информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), преподавания в многокультурных и/или многоязычных средах и работе с учащимися с особыми образовательными потребностями. Но и в этом случае, трудовые и профессиональные проблемы часто ограничивали возможности учителей в совершенствовании практики своей работы; многие сообщали о нехватке времени и недостаточности стимулов (аккредитация, повышение зарплаты или карьерный рост) для прохождения подготовки (ОЭСР, 2019а).

Доля учителей в Европе, которые говорили о потребности в профессиональном развитии в области ИКТ, варьировалась от 5% в Англии до 33% в Грузии. Это могло бы иметь отношение к уровню их использования практиками образования: в Дании 90% учителей указали, что регулярно пользуются ИКТ, тогда как в Бельгии это отметили лишь 29% учителей (ОЭСР, 2019а). Однако, учитывая возросший спрос на онлайн-преподавание во время пандемии Covid-19, эти цифры, вероятно, изменятся. Важно то, что этот профессиональный вопрос вырос из тревоги, природа которой связана с трудовыми отношениями; цифровая педагогика, не являясь традиционным компонентом базового педагогического образования или дальнейшего непрерывного профессионального развития, стала еще более необходимой, принимая во внимание серьезные угрозы для здоровья, связанные с очным преподаванием. Аналогичным образом, Брюгское коммюнике и Рижские заключения ставят базовое образование и дальнейшее непрерывное профессиональное развитие (НПР) учителей и преподавателей системы ПТО в верхние строки политической повестки дня ЕС (Европейская комиссия, 2010b; Европейская комиссия, 2015). Тем не менее, несмотря на важность ПТО для ориентации учебы на профессии, востребованные на рынке труда, и проведения оперативных и надлежащих ответных мер на кризисы и возникающих вместе с ними демографических, социально-экономических и технологических потребностей, это не нашло достаточного отражения в национальной политике, и между странами сохраняются большие различия в требованиях к НПР учителей, его регулированию, предоставлению и контролю за его эффективностью (CEDEFOP, 2016). Опять же, этот сдвиг может произойти в мире после пандемии коронавируса.

То, о чем мы говорили выше, представляет собой лишь часть широкого круга трудовых и профессиональных вызовов, стоящих перед учителями и другими работниками образования. В нашем собственном исследовании мы опросили членские организации ETUCE по этим вызовам и воспринимаемому уровню их значения для членов (см. диаграмму 1). Что примечательно, самыми приоритетными оказались три

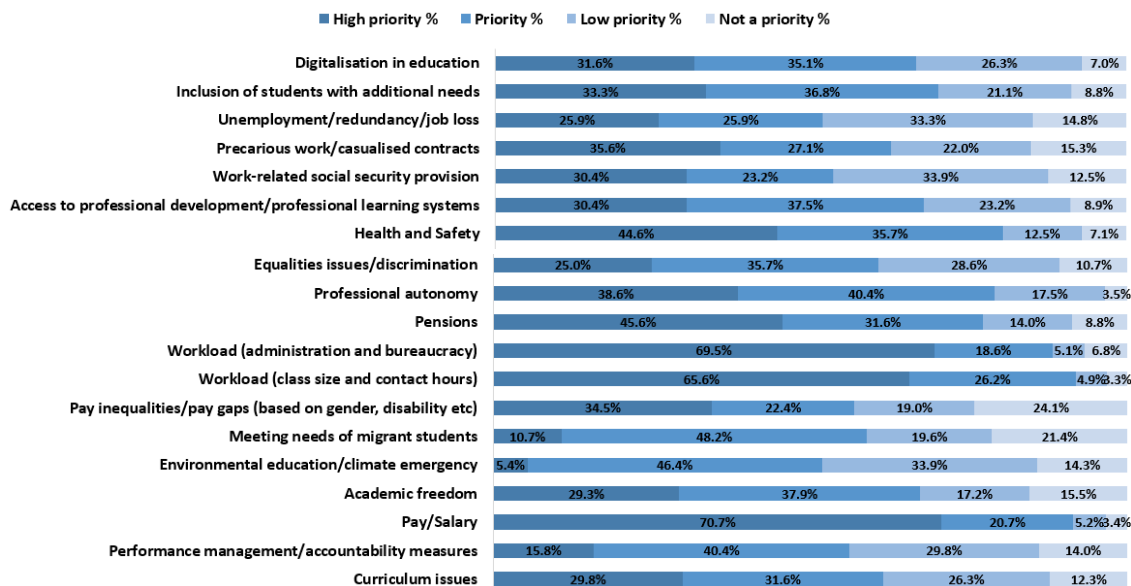


трудовых вопроса: оплата труда (71%), рабочая нагрузка в плане административной и бюрократической работы (70%) и рабочая нагрузка в плане размера классов и времени пребывания в контакте (66%). Пенсии (46%) и охрана труда (45%) стояли, соответственно, на четвертом и пятом месте. Однако, когда процентные доли приоритетных или высокоприоритетных вопросов были объединены, высокие значения получили профессиональная автономия (79%), интеграция учащихся с дополнительными потребностями (70%), доступ к профессиональному развитию/ профессиональным учебным системам (68%), академическая свобода (67%) и цифровизация (67%). В предстоящие месяцы и годы, по мере нашего выхода из пандемии, есть вероятность того, что на передний план выйдут другие вопросы.

## 2.4 ВЫЗОВЫ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧЕСКОГО ОБНОВЛЕНИЯ

Проявлениям социальной несправедливости, с которыми сталкивается чернокожее население в наших обществах, с недавнего времени уделяется повышенное политическое внимание (Европейский парламент, 2020; ООН, 2020b). В нашем опросе 61% профсоюзных респондентов полагали, что неравенство и дискриминация были одним из главных приоритетов или приоритетом для их членов. Однако этот пункт в опросе дан широко и без привязки к конкретным маргинализированным общинам и группам. Это является причиной для беспокойства, поскольку элементы неравенства и дискриминация на рабочем месте не испытываются в равной степени всеми общинами и группами. Аналогичным образом, в сфере образования международные политики выделяют в качестве категорий учащихся, интеграция которых в классах сопряжена с трудностями, мигрантов, беженцев и детей со специальными образовательными потребностями, при этом мало внимания уделяется более широкому многообразию ученического населения. Более того, 95% директоров школ считают, что ученики должны приобретать знания о людях из других культур (ОЭСР, 2019a); однако данные о степени многообразия внутри педагогической образовательной профессии помимо бинарного описания возраста, стажа и гендера участников ограничены. Отсутствие и ограниченность учета многообразия в исследованиях на темы образования увековечивают элементы социальной несправедливости, повсеместно распространенные в наших системах школьного образования и в обществах. Если мы хотим обновить образовательные профессии, важно, чтобы они отражали состав тех общин, в которых они преподают.

**Рисунок 1. Трудовые и профессиональные вопросы профсоюзов образования и уровень значимости этих вопросов для их членов.**



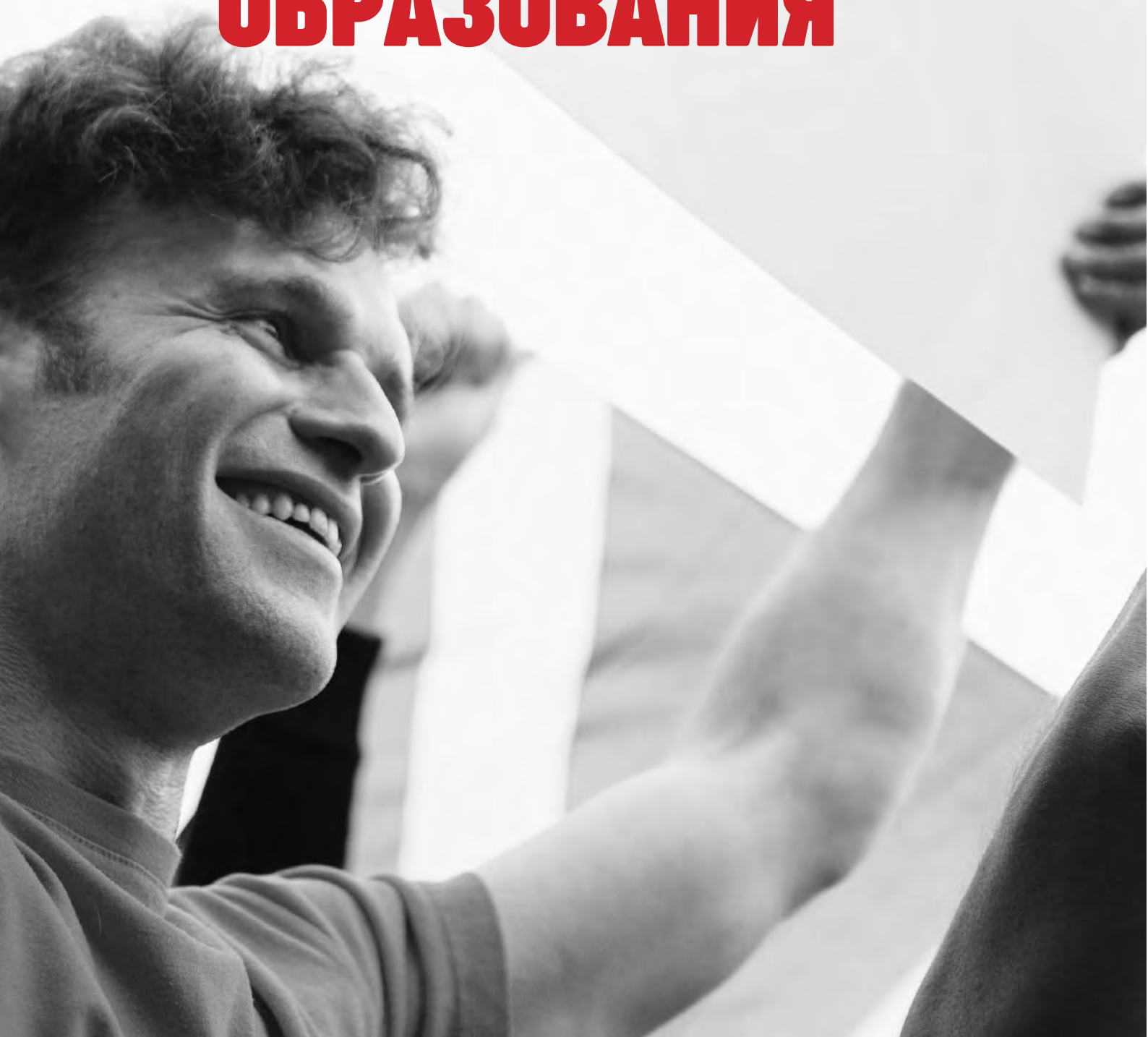
Признание, принятие и поощрение многообразия в области занятости в образовании могло бы быть связано с национальной политикой в области привлечения и удержания работников в этой профессии. В следующие пять-десять лет многие учителя и преподаватели общеобразовательных школ и учреждений ПТО, скорее всего, выйдут на пенсию. Чтобы восполнять эти стареющие кадры, упор в политике сдвинулся в сторону повышения привлекательности связанных с образованием профессий. При этом учителя и преподаватели в этом секторе не имеют профессионального статуса и общественного признания работников с таким же уровнем квалификации из других секторов (CEDEFOP (Европейский центр развития ПТО), 2020; ОЭСР, 2019а, 2020а). Хотя большинство учителей, участвовавших в опросе TALIS в 2018 году, были удовлетворены своим выбором карьеры, 26% считали себя недооцененными обществом. Более того, чем дольше учителя работали в профессии, тем большее разочарование они испытывали. В то время, как правительства выказали склонность в непропорционально большой степени сосредоточиваться на привлечении в профессию, а не на удержании в ней, учителя уходили из профессии на ранних стадиях по самым разным причинам, среди которых благосостояние занимало не последнее место. Безусловно, отсутствие наставничества и введения в профессию для новичков, ограниченные возможности карьерного роста и рост нагрузки, а также использование временных трудовых договоров в учреждениях могли бы объяснить некоторый уровень неудовлетворенности, стресса и «выгорания» среди практиков образования. Однако политические вмешательства, которые предписывают определенные методы и приемы преподавания и ограничивают профессиональную автономию, играют столь же значительную роль (ОЭСР, 2019а, 2020а).

## **2.5 БУДУЩЕЕ ТРУДА ВО ВРЕМЕНА КРИЗИСА**

В апреле 2019 года на конференции высокого уровня, озаглавленной «Будущее труда: сегодня, завтра, для всех», которую проводила Европейская комиссия, дискуссии были сосредоточены на цифровизации, глобализации, миграции, демографии и климате. Используя инициативу «Социальные права как опора Европы» (Европейская комиссия, 2017) как источник вдохновения, делегаты позитивно высказывались о необходимости более совершенной политики на рынке труда (Европейская комиссия, 2019b). Дискуссии о пандемии не было. Сосредоточившись на вызовах, которые можно предвидеть и предсказать, политики, похоже, забывают включать в свои планы неизвестное. Итак, как учителя и другие работники образования могли бы подготовиться к подобным неопределенностям в будущем?

Для некоторых кризис – это не момент, когда нужно адаптироваться, а возможность формировать мир, делая его лучше (Sobe, 2020). Безусловно, труд учителей и других работников образования начинает цениться по-новому (UNESCO, 2020b). Но попытки строить лучшее в обратном порядке посредством профессионального обновления сегодня тормозятся продолжающейся неопределенностью пандемии, ее воздействием на рынок труда и очень реальной возможностью наступления величайшего экономического кризиса этого века (ОЭСР, 2020b). На момент написания данного доклада прием на работу заморожен, расторжение срочных трудовых договоров и сокращение рабочих мест в высшем образовании уже отмечались в Европе, и есть опасения дальнейших сокращений в результате потери дохода от международного рынка студентов (ETUCE, 2020). Даже при частичном или полном возобновлении работы учебных заведений, работа и условия труда учителей и других работников образования, скорее всего, останутся затронутыми еще долгое время в будущем, а более широкий социально-экономический кризис, без сомнения, окажет воздействие на проблемные вопросы, с которыми они сталкиваются в виртуальных или физических классах. Более того, грядущие кризисы – медико-санитарный, гуманитарный, геополитический, климатический – еще могут оказать свое дополнительное воздействие на сектор. В контексте подобной неопределенности деятельность профсоюзов образования никогда еще не была столь жизненно важной для формирования будущего образования в Европе для учащихся, учителей и других работников образования.

# **3. ВЫЗОВЫ, СТОЯЩИЕ ПЕРЕД ПРОФСОЮЗАМИ ОБРАЗОВАНИЯ**



Фокус данного доклада в большой степени связан с развитием ситуации, описанным в предыдущем разделе, и будущими возможностями для профсоюзного движения в секторе образования в Европе. Существует, таким образом, особая потребность внимательно изучить события и тенденции последнего десятилетия и период со времени экономического кризиса 2008 года. Однако важно признать, что многие из тенденций, о которых мы говорим, не являются новыми для периода после 2008 года: они уже прочно установились до него, и кризис их просто ускорил. В послевоенный период профсоюзы Западной Европы не только добились существенных достижений в области условий жизни (путем расширения социально ориентированного государства и развития систем социального обеспечения), но также обеспечили для себя важные механизмы институциональной поддержки, чтобы укрепить свою роль в социальном диалоге и коллективных переговорах. Однако в течение уже нескольких десятилетий мы наблюдаем признаки того, что существенные достижения объединенного труда в Западной Европе постепенно демонтируются и ситуация развивается в обратном направлении. Например, прошло более 40 лет с тех пор, как европейский историк Эрик Хобсбаум задал вопрос: не остановлено ли поступательное движение труда (Hobsbawm, 1978, опубликовано в 1981 году).

Традиционные показатели профсоюзного влияния – это уровни профсоюзного членства, плотности профсоюзного членства (% членов профсоюза среди всех работников сектора) и охвата коллективными договорами и соглашениями. Измерение любого из этих факторов представляет собой методологически сложную задачу, особенно при проведении сравнений между странами и с течением времени. Однако, с учетом этой оговорки, при оценке опыта профсоюзного движения все эти индикаторы указывают на длительную тенденцию снижения силы и влияния профсоюзов (Bernaciak et al., 2014).

В данном разделе мы обсуждаем некоторые тенденции в Европейских трудовых отношениях и выявляем особо трудные вопросы, которые стоят перед профсоюзами в целом и профсоюзами образования в частности. Наш подход определяется необходимостью понять элементы контекстуальной специфики, сформированные географией и разграничить кратковременные изменения и более длительные тенденции. Обсуждая эти вопросы, мы во многом опираемся на анализ Курта Вандаэля (Kurt Vandaele) (2019), опубликованный Европейским профсоюзным институтом, Унылые перспективы: Нанесение на карту профсоюзного членства в Европе с 2000 года как на самый недавний и наиболее полный анализ этих вопросов. Эти данные образуют контекстуальный фон, который мы дополняем результатами проведенного в проекте опроса.

## **3.1 ПРОФСОЮЗНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ: ЧЛЕНСТВО, ПЛОТНОСТЬ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ**

Начало общего снижения профсоюзного членства можно проследить до начала 1980-х годов, когда социал-демократический кейнсианский консенсус в Западной Европе рухнул и то, что стали называть неолиберализмом (Harvey, 2005), начало превращаться в новую ортодоксальную доктрину. В Великобритании, например, в стране, которая находилась в авангарде восприятия классической неолиберальной политики, профсоюзное членство в период с 1980 по 2016 год сократилось почти на 50%, хотя статистика членства показывает рост по каждому из последних трех лет (БКТ 2020). Однако даже в тех странах, где политическая траектория была весьма отличной от британской, есть свидетельства резкого сокращения профчленства с начала 1990-х годов, включая, например, Францию и Германию. С 2000 по 2016 год профсоюзное членство в 20 Европейских странах снизилось с 40,2 миллиона до 36,1 миллиона (10,1%), причем темпы снижения значительно выросли во второй половине этого периода (годы, последовавшие за экономическим кризисом) (Vandaele, 2019, стр. 9). Хотя общая закономерность состоит в падении членства, важно признать, что в разных странах она выглядела по-разному. В исследовании 32 стран за период с 2000 по 2017 год Испания, Франция, Люксембург, Мальта, Норвегия, Италия и Исландия продемонстрировали рост в последней части этого периода, а в Швейцарии, Дании, Швеции и Финляндии снижение членства было весьма умеренным (Vandaele, 2019, pp. 11-12). Наиболее масштабное – с большим отрывом – падение членства наблюдалось в восточноевропейских экономиках (Visser, 2019). Из 32 европейских стран, включенных в исследование, Вандаэль отмечает, что все 11 стран Восточной Европы демонстрировали более резкое снижение в сравнении с любыми другими странами, участвовавшими в опросе: более 30% в семи из этих стран (Чехии, Латвии, Словении, Румынии, Венгрии, Эстонии и Словакии). Вандаэль утверждает, что снижение было неизбежным после отмены обязательного профсоюзного членства в Советскую эпоху, однако «эта тенденция не обратилась вспять, а продолжается по сей день» (2019, стр. 12).

Данные, касающиеся плотности профсоюзного членства в Европе, говорят об аналогичных тенденциях с течением времени, но при этом указывают на значительные различия между странами. Говоря в целом, в период с 2000 по 2016 год плотность профсоюзного членства снижалась стабильно и непрерывно: она составляла 27,8% на начало тысячелетия и опустилась до 21,4% в 2016 году (Vandaele, 2019, стр. 17). В некоторых странах профсоюзное членство за этот период выросло, однако из-за

увеличения общего числа наемных работников плотность профчленства все же упала. Показатели плотности профчленства резко различаются по странам и вновь подчеркивают особую специфику проблем, с которыми сталкивались экономики Центральной и Восточной Европы (Visser, 2019). В 2017 году Исландия показала самый высокий уровень плотности в 90%, но в 16 странах плотность профчленства составляла менее 20%, а в Эстонии оказалась самой низкой – 4% (Vandaele, 2019, p. 17).

В данном отчете мы напрямую не занимаемся анализом статистики членства отдельных профсоюзов образования и не стремимся установить уровни плотности в различных странах. С такими данными сопряжено множество проблем, не последней из которых может быть та, что количество членов могло рассчитываться весьма разными способами, затрудняя проведение значимого сравнительного анализа. Собственные данные Европейской комиссии, касающиеся членства, плотности и охвата коллективными договорами и соглашениями, публикуются в проводимых Еврофондом исследованиях «репрезентативности»; последний доклад по сфере образования публиковался в 2011 году (Еврофонд, 2011) и следующее исследование назначено на октябрь 2020 года. Эти исследования высвечивают очень значительные методологические проблемы при проведении значимых сравнений по всем актуальным показателям. В данном докладе, основанном на таких исследованиях, как Еврофонд (2011) и Вандаэль (2019), мы принимаем как данность, что профсоюзы образования имеют относительно высокие уровни членства и плотности в сравнении с другими секторами наемного труда и что профсоюзы образования, как правило, не испытывали тех уровней падения членства, которые широко встречаются в отраслевых профсоюзах частного сектора. В своей работе мы, скорее, сделали упор на выявлении областей роста и снижения членства в профсоюзах образования и более полном понимании степени активности тех работников, которые состоят в профсоюзах, в деятельности своих организаций.

В опросе в рамках проекта участников просили указать (предоставив поля для развернутых ответов) области роста или снижения профчленства и обозначить различные категории работников или различные секторы, где прослеживались определенные тенденции. Вопросник был заполнен 62 членскими организациями ETUCE (уровень участия составил 47%), и полный список участвовавших в опросе профсоюзов приводится в Приложении 2. Респондентов не просили напрямую указать, растет или сокращается их членство, хотя из тех, кто косвенно упомянул это, примерно равные количества предположили, что их организация испытывает рост или падение членства.

Для некоторых профсоюзов тенденции роста или падения были связаны с более широким развитием ситуации в конкретных секторах образования. Привлечение членов в новых или расширяющихся секторах наиболее часто упоминалось как источник роста (указывалось 14 респондентами), причем несколько профсоюзов отметили рост в секторе раннего детского образования. В некоторых случаях расширяющийся сектор естественным образом создавал возможности для роста, но в других случаях профсоюзам удалось добиться преимуществ в коллективных соглашениях, и это привело к ним новых членов. Для профсоюзов, занимающихся органайзингом на всех уровнях образования, высшее образование и наука указывались как область, где уровни плотности профчленства были самыми низкими, а привлечение новых членов – наиболее трудным.

Самыми сложными областями для обеспечения роста профчленства были названы молодежь и работники с неустойчивой занятостью. Проблемы здесь усиливаются из-за того, что эти две категории часто сосуществуют: неустойчивая занятость в непропорционально большой степени затрагивает тех, кто впервые выходит на рынок труда/вступает в профессию, а это обычно молодые работники (Berry and McDaniel, 2018). При указании областей снижения профчленства, трудности, встречающиеся в работе по профсоюзному объединению более молодых работников, указывались респондентами в ответах с открытым текстом 16 раз, а работников с неустойчивой занятостью – 9 раз. Однако эти два фактора часто упоминались и как области роста (занимая по частоте упоминания второе и третье место после факторов, касающихся отдельных секторов). То, что эти группы работников упоминаются как источники роста и снижения членства одновременно, говорит о растущей волатильности и непредсказуемости профсоюзного членства, подтверждая, что членство не может восприниматься как данность, как это могло быть в прошлом. Это признавалось несколькими респондентами в опросе, которые указали на то, что профсоюзное объединение молодых работников требует все более стратегического подхода. Одним из аспектов был осознанный упор на выстраивание отношений со студенческими союзами и молодыми педагогами. Российский профсоюз работников образования и науки (ESEUR), например, добился значительных успехов при таком подходе.

Там, где существовали проблемы, было предложено несколько объяснений. Небольшое число респондентов указали на глубокое проникновение антипрофсоюзных идей – «профсоюзы рассматриваются, как негативный пережиток устаревшего социального мышления и препятствие для прогресса и процветания», причем в качестве особой проблемы отмечалось распространение негативного образа в СМИ. Однако также признавалось, что профсоюзам не всегда удавалось доказать свою полезность или ценность для молодых работников. Один респондент указал, что профсоюзы сосредоточились на защите интересов существующих членов, не уделяя должного внимания тем особым трудностям, с которыми сталкивались молодые представители учительской профессии. Действительно, одним из следствий приоритизации существующих членов был перенос бремени жесткой экономии на новых и молодых работников таким образом, который заставлял профсоюзы выглядеть больше как часть проблемы, нежели как путь ее решения.

Аналогичные вопросы применимы и к работникам с неустойчивой занятостью, и, как это указывалось выше, такие работники чаще оказываются молодыми. Действительно, неустойчивая занятость отражает все ключевые разломы на рынке труда, и поэтому работниками с неустойчивой занятостью чаще всего оказываются женщины, чернокожие лица и/или инвалиды (см. исследование секторы высшего образования, опубликованное профсоюзом UCSU, 2019). По своей природе, учитывая хрупкость их связи с работой и тенденцию часто переезжать в поисках работы, работники с неустойчивой занятостью оказываются особенно трудной группой для профсоюзного объединения (Simms, Holgate and Hodder, 2018).

В данном докладе мы включили анализ двух конкретных ситуаций, которые иллюстрируют конкретные инициативы по профсоюзному объединению молодых работников и работников с неустойчивой занятостью, соответственно (профсоюзы ZNP в Польше и FLC CGIL в Италии).



Другие вопросы, отмеченные небольшим числом респондентов как представляющие собой проблемы с точки зрения профсоюзного объединения работников, включали фрагментированность системы (часто связанную с приватизационными тенденциями), негативные последствия конкурентного тред-юнионизма и, в некоторых случаях, усиление запугивания со стороны менеджмента – мысль о том, что членство в профсоюзе, и уж, безусловно, активная профсоюзная работа, могут рассматриваться как препятствующие карьерному росту.

Представленные выше данные указывают на возросшие трудности в привлечении новых членов и, таким образом, на необходимость стратегического подхода к решению этой проблемы. Нам было интересно, насколько широко, и каким образом, профсоюзы образования проводят регулярные обсуждения темы профчленства или разрабатывают стратегические кампании по наращиванию своего членства. Данные опроса указывают на то, что явное большинство (84%) профсоюзов проводят регулярные обсуждения вопросов членства и привлечения новых членов на уровне национального исполкома/совета, хотя число профсоюзов, которые ведут более подробное обсуждение этих вопросов или в которых соответствующие дискуссии проходят на местном уровне, оказывается гораздо ниже (см. Таблицу 1). Например, 60% респондентов проводят «подробные обсуждения» в специальном подкомитете, тогда как лишь чуть больше половины (53%) имеют планы работы по привлечению новых членов на местном уровне. Данные из интервью, проведенных с профсоюзами при изучении конкретных ситуаций, указывают на важность этого направления работы и ценность подробных данных о профчленстве, однако признавалось, что использование этих данных таким образом имеет последствия для распределения ресурсов и иногда создавало дискомфорт в некоторых профсоюзах.

**Таблица 1: Мониторинг привлечения новых членов в профсоюзах образования**

	<b>Да (%)</b>	<b>Нет (%)</b>
<b>Проводятся регулярные обсуждения вопросов членства на уровне национального исполкома/совета</b>	84	16
<b>Существует стратегический план по привлечению новых членов</b>	63	37
<b>Существуют количественные целевые показатели по привлечению новых членов</b>	38	62
<b>Проводится подробный мониторинг уровней профчленства экспертной (под)группой</b>	60	40
<b>Существуют планы по привлечению новых членов на уровне местных профсоюзных организаций</b>	53	47

Представляя эту дискуссию о членстве, нам хочется подчеркнуть, что численность членства может быть только одним показателем потенциала профсоюза и что ключевым приоритетом должно являться обеспечение активного взаимодействия членов с профсоюзом и их участия в его работе. Действительно, мы готовы утверждать, что узкая сосредоточенность только на численности рискует привести к тому, что внимание будет уделяться лишь последнему из показателей, говорящих о признаках

упадка организации. Тающая и стареющая база профсоюзных активистов часто работает как система раннего оповещения о грядущих проблемах, но только в том случае, если профсоюзы знают об этих проблемах и готовы заниматься их решением. В Таблице 2 мы приводим ответы на вопросы, сосредоточенные на вовлеченности членов в некоторые ключевые направления профсоюзной работы.

Таблица 2: Профсоюзы образования и участие членов в их работе

	Не имеет отношения (%)	Снижается (%)	Стабильно (%)	Растет (%)
Голосование на выборах в профсоюзе	8	16	52	24
Участие в собраниях местных [низовых] организаций	2	33	46	19
Участие в национальных политических конференциях	7	11	63	19
Члены, действующие как работники местных профсоюзов	3	24	54	19
Члены, действующие как профсоюзные представители в учреждениях и организациях	0	26	56	18
Члены, выдвигающие себя на выборные должности в профсоюзе	3	22	62	13
Члены, принимающие участие в кампаниях профсоюза	2	24	52	22
Члены, принимающие участие в акциях профсоюза (например, забастовках)	13	30	35	22

Хотя несколько ответов расширенным текстом содержали упоминания о трудностях с активизацией членов и, например, с привлечением их к работе в качестве профсоюзных представителей на местах, нельзя сказать, что данные однозначно указывают на наличие существенных проблем в этой области. По меньшей мере, половина респондентов описывали участие членов в жизни профсоюза как, в целом, стабильное, отмечая, что тенденции к снижению активности были более распространены, чем тенденции к ее росту, но не в значительной степени. Например, 26% респондентов указали, что становится труднее найти людей для работы в качестве профсоюзных представителей в первичках, но 18% отметили рост числа членов, которые хотели бы выполнять эти функции (см. два примера того, как профсоюзы пытались развить роль профсоюзных представителей на уровне учреждения, в анализе конкретной ситуации в профсоюзах Lärarförbundet и UCU). Некоторую озабоченность могли бы вызывать данные, указывающие на растущий разрыв между поведением активистов в профсоюзе и более широкого, и более пассивного, членства. Например, число респондентов, сообщивших о снижении интереса к участию в политических конференциях (главным образом, активистов) весьма низкое (11%), однако число сообщений о снижении числа членов, готовых

посещать собрания в первичках, гораздо вышеbut (33%). Изучение путей и методов, посредством которых профсоюзы смогли бы перебросить мостик через разрыв между классом активистов и более широким профчленством, может становиться в будущем все более важным вопросом.

Одним четким показателем вовлеченности членов профсоюза в профсоюзную деятельность является их участие в забастовочных акциях. Очевидной характеристикой общего упадка профсоюзов явилось сокращение объема забастовочных акций, которое можно описать как продолжительную тенденцию, хотя и со значительными различиями между странами (Vandaelle, 2016). В годы, последовавшие сразу за экономическим кризисом, отмечался всплеск забастовочных акций, особенно в государственном секторе – своего рода шоковая реакция на глубокие сокращения. С тех пор забастовочная активность снизилась, поскольку ослабленные рынки труда сделали ее осуществление более трудным. Однако, хотя забастовочное движение, как правило, пошло на спад, есть свидетельства того, что профсоюзы расширили свой репертуар акций и часто прибегали к более изобретательной тактике обеспечения поддержки своих кампаний. Примеры включают акции, проводимые коалициями профсоюзов и других организаций, таких как потребители услуг, в сочетании со все более сложными, тонко продуманными кампаниями в социальных сетях (Ibsen and Taria, 2017).

И снова складывается впечатление, что профсоюзы образования оказались менее подвержены этим вопросам в сравнении с более широким профсоюзным движением. Хотя профсоюзы образования не являются полностью изолированными от общих, широких тенденций, дело обстоит так, что, в особых обстоятельствах, они явно способны мобилизоваться на масштабные забастовочные акции. Возможно, наиболее ярким примером этого в Европе стала ситуация, сложившаяся в этом секторе в Дании в 2013 году, когда объявленный работодателем локаут дал в итоге 930 300 «потерянных человеко-дней» (наиболее распространенный способ расчета действенности забастовок и локаутов) в сравнении с 10 200 потерянными рабочими днями во всей экономике страны за предыдущий год (Stevenson, 2019). Эти тенденции далее были проиллюстрированы в 2018 году, когда Великобритания сообщила о шестом самом низком результате по числу «потерянных человеко-дней» в году с 1891 года, и самом низком результате для государственного сектора с тех пор, как начался их отдельный учет. А в том году на забастовки, проведенные профсоюзами образования, пришлось 66% всех потерянных рабочих дней в экономике страны (ONS, 2018). Эти тенденции включают и Восточную Европу, где есть свидетельства недавних забастовок почти во всех экономиках восточной части ЕС, включая Венгрию в 2016, Словению в 2018 и Чехию, Литву и Польшу в 2019 году (последний пример – это общенациональная забастовка, продолжавшаяся 19 дней). Исходя из имеющихся данных, мы ни в коем случае не можем говорить о масштабном «развороте вспять» тех долгосрочных тенденций, которые установились в проведении забастовочных акций; мы, скорее, утверждаем, что в последние годы видны явные признаки того, что работники образования начали испытывать острое разочарование по поводу длительных последствий жесткой экономии и проявили готовность к организованным коллективным действиям, чтобы им противостоять. Более того, это не исключительно европейское явление, такие тенденции наблюдаются во всем мире (см. например, работу Blanc (2019) о забастовках работников образования #RedforEd в США). В нашем опросе 22% респондентов указали, что члены профсоюза демонстрируют повышенную готовность к действиям, таким как забастовки.

## 3.2 СОЦИАЛЬНЫЙ ДИАЛОГ И КОЛЛЕКТИВНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ: ОХВАТ И КАЧЕСТВО

К уровням профсоюзного членства и плотности исследователи в качестве показателя эффективности профсоюзов часто добавляют охват работников коллективными переговорами (выраженный в процентах рабочей силы, охваченных действием коллективных договоров и соглашений). По этому вопросу, если говорить об экономике в целом, различия между опытом в государственном и частном секторах часто оказываются разительными, поскольку охват коллективными договорами и соглашениями в частном секторе значительно сужается во многих странах. Картина также является более сложной, так как институциональные механизмы могут означать, что уровни охвата и плотности профсоюзного членства не всегда тесно связаны. Например, в обще и целом, страны Северной Европы имеют высокие уровни плотности профчленства, сопровождающиеся высокими уровнями охвата работников коллективными договорами и соглашениями, тогда как страны Южной Европы (Франция, Испания, Италия, Португалия и Греция) имеют уровни охвата, далеко превышающие уровни плотности профчленства. Франция отражает эти вопросы наиболее ярко: плотность профсоюзного членства во всей экономике в период с 2010 по 2016 годы на уровне 11% транслировалась в охват 98% трудящихся коллективными договорами и соглашениями (Vandaele, 2019, стр. 21).

В секторе образования охват коллективными переговорами периодически оценивается Еврофондом в рамках проводимых им исследований «репрезентативности» (2011 и следующее в 2020 году). Эти исследования подчеркивают то, что охват коллективными соглашениями в секторе образования, как правило, высокий, поскольку преобладают национальные договоренности и подписываемые профсоюзами договора и соглашения обычно распространяются на всех работников. В данном исследовании наш подход не состоял в том, чтобы сосредоточиться на охвате работников колдоговорами и соглашениями как таковым, а установить, насколько профсоюзы удовлетворены или неудовлетворены договоренностями в рамках социального диалога. Для целей настоящего исследования мы использовали базовую структуру социального диалога, которой следует сама Европейская комиссия и которая включает четыре различных элемента:

- Совместная работа/проекты с работодателями
- Обмен информацией/общение

- Консультации
- Переговоры/коллективные переговоры

В учредительных договорах Европейского Союза важно отметить, что «социальный диалог» имеет определенный статус с четко выраженным обязательством по привлечению организаций работодателей и профсоюзов, иногда вместе с правительствами, к обсуждению актуальных для них вопросов. В рамках данного проекта мы отмечаем, что особая природа социального диалога (как некая система отношений между работодателями и объединенными работниками) подвергается эрозии, когда социальный диалог порой трактуется как «консультации с заинтересованными сторонами», которые включают социальных партнеров и широкий круг других организаций гражданского общества. Это отражает результаты других исследований (Stevenson и др., 2019) и тревогу по поводу того, что социальный диалог подрывается посредством процесса его разжижения. Безусловно, это вопрос, требующий определенной бдительности со стороны профсоюзов образования.

Используя вышеуказанную структуру, мы признаем, что наш анализ выполнен «широкими мазками» и, например, мы не могли исследовать опыт социального диалога на разных уровнях (национальном, региональном, уровне организации), а эти различия могут быть значительными. Мы также не хотим сказать, что перечисленные выше четыре элемента являются равнозначными. Переговоры, например, представляют собой совершенно иной процесс, чем остальные три элемента, и разные расстановки сил, присущие каждому из них, имеют огромное значение. Мы очень хорошо понимаем, что, хотя все формы социального диалога важны, та степень, в которой в нем присутствуют значимые коллективные переговоры, должна считаться эталоном при оценке эффективности механизмов социального диалога.

Респондентов в опросе просили указать уровни удовлетворенности социальным диалогом в отношении как традиционных вопросов занятости, так и вопросов более широкой образовательной политики. В отношении вопросов занятости был отмечен примерно равный баланс между теми, кто считал качество социального диалога неудовлетворительным или удовлетворительным (см. Таблицу 3). По всем четырем элементам значительная доля респондентов определила состояние социального диалога как «хорошее» (29% в отношении как консультаций, так и переговоров). Однако по ключевому показателю коллективных переговоров важно признать, что 39% респондентов описывают его как «неудовлетворительный».

Таблица 3: Оценка социального диалога профсоюзами образования в отношении вопросов занятости.

	Неудовлетворительный (%)	Удовлетворительный (%)	Хороший (%)
Совместная работа/ проекты с работодателями	41	37	22
Обмен информацией/ общение	32	43	25
Консультации	34	37	29
Переговоры/ коллективные переговоры	39	32	29

При анализе результатов по регионам начинают проявляться резкие различия, даже учитывая малое количество профсоюзов в каждой группе (основа для распределения по регионам описана в Приложении 1). Например, четыре из восьми Северо-Европейских респондентов Fog оценили социальный диалог как «хороший» по всем четырем элементам, тогда как профсоюзы образования Южной Европы указывают на высокие уровни неудовлетворенности (13 из 16 Южно-Европейских респондентов описали и консультации, и переговоры как «неудовлетворительные»). Ниже приводится комментарий испанского профсоюзного работника, но аналогичные замечания поступали из Франции, Италии, Португалии и Греции:



*В нашей стране социальный диалог сильно ухудшился. Профсоюзы не принимаются во внимание, с ними не ведут переговоров и не консультируются. Все навязывается без социального диалога. За все эти месяцы пандемии нас обычно не приглашали на отраслевые заседания, а если и приглашали, так только затем, чтобы проинформировать о решениях, уже принятых без участия профсоюзов.*

Результаты, полученные от профсоюзов Центральной и Восточной Европы, дают более смешанную картину; большинство ответов указывают на то, что социальный диалог, в общем и целом, является удовлетворительным (50% из 20 респондентов из Восточной Европы и чуть менее половины профсоюзов Центральной Европы). Профсоюзы образования в Великобритании отчетливо разделились во мнениях в зависимости от того, имеют ли они дело с общебританскими/английскими работодателями или с правительством Шотландии.

Интересно отметить, что когда тот же вопрос задается в отношении образовательной политики и профессиональных вопросов, опыт профсоюзов становится более

разнородным (Таблица 4). В целом, более высокая доля респондентов определяют социальный диалог в этих областях как «хороший» (обычно около 30% по всем четырем элементам). Однако в отношении сотрудничества по профессиональным вопросам лишь 22% описывают его как «хороший», тогда как более половины (52%) считают этот опыт «неудовлетворительным». И снова, хотя большинство оценивают свой опыт социального диалога по этим вопросам как «удовлетворительный» или «хороший», очень весомое меньшинство определяют его по всем четырем категориям как «неудовлетворительный». Здесь мы повторим, что такие политические вопросы имеют огромное значение в плане предоставления высококачественного государственного образования, но эти вопросы также оказывают глубокое воздействие на трудовой опыт в плане рабочей нагрузки, автономии и удовлетворенности своей работой. Профессиональные и трудовые вопросы переплетены теснейшим образом.

**Таблица 4: Оценка социального диалога профсоюзами образования в отношении вопросов образовательной политики и профессиональных вопросов**

	<b>Неудовлетворительный (%)</b>	<b>Удовлетворительный (%)</b>	<b>Хороший (%)</b>
<b>Совместная работа/ проекты с работодателями</b>	52	25	23
<b>Обмен информацией/ общение</b>	38	30	32
<b>Консультации</b>	37	33	30
<b>Переговоры/ коллективные переговоры</b>	45	23	32

Когда респондентов пригласили оценить опыт своего профсоюза в ведении социального диалога за десять лет после экономического кризиса, появились свидетельства, указывающие на элементы улучшения ситуации с социальным диалогом во второй половине послекризисного десятилетия. Несмотря на то, что от 30 до 40% респондентов описали социальный диалог как «неудовлетворительный», оказалось, что по всем четырем элементам число респондентов, говоривших об улучшении социального диалога за последние пять лет, увеличилось по сравнению с результатами его оценки за последние десять лет. Анализ трудовых отношений в 15 странах ЕС за годы, непосредственно следовавшие за экономическим кризисом, привели его авторов Bach and Bordogna (2013) к выводу о том, что коллективные переговоры стали «жертвой ответной политики правительств на кризис» (стр. 287). Свидетельства из этого исследования позволяют предположить, с осторожностью, что в секторе образования нацеленность Европейской комиссии (2016) на то, чтобы дать

«новый старт» социальному диалогу, начала обретать реальные формы в некоторых контекстах. Например, в поросе 8 из 10 Восточно-Европейских профсоюзов их стран-членов ЕС указали, что социальный диалог за последние пять лет улучшился. Однако на фоне этого улучшения мы имеем соответствующую, и, на самом деле, более сильно выраженную, обратную тенденцию, когда рассматриваем данные за последние 12 месяцев. В Таблице 5 мы представляем эти данные в отношении только коллективных переговоров, хотя аналогичная закономерность проявляется во всех четырех аспектах социального диалога.

**Таблица 5: Оценка профсоюзами образования тенденций в коллективных переговорах**

	Ухудшились (%)	Без изменений (%)	Улучшились (%)
Последние 10 лет	36	38	26
Последние 5 лет	24	44	32
Последние 12 месяцев	37	48	15

Не ясно, в какой степени это ухудшение можно приписать воздействию пандемии коронавируса. Отвечая на вопрос, прямо касавшийся вопросов пандемии, от 18% до 29% респондентов указали, что социальный диалог был «хорошим» (в зависимости от элемента – см. Таблицу 6), хотя число тех, кто говорил о неудовлетворенности, было выше. В этом смысле, 42% и 47% указали на неудовлетворительность социального диалога в отношении обмена информацией и проведения консультаций, соответственно, причем эти цифры выросли до 57% и 58%, когда речь шла о механизмах совместной работы и коллективных переговорах.

**Таблица 6: Оценка профсоюзами образования социального диалога по вопросам, связанным с пандемией Covid-19**

	Неудовлетворительный (%)	Удовлетворительный (%)	Хороший (%)
Совместная работа/ проекты с работодателями	57	25	18
Обмен информацией/ общение	42	33	25
Консультации	48	23	29
Переговоры/ коллективные переговоры	58	15	27

Региональные различия в отношении пандемии высвечивают некоторые результаты, которые можно было предугадать, но есть и сюрпризы. Например, в странах, где социальный диалог является более прочным, профсоюзы образования чаще описывали свой опыт социального диалога во время пандемии как позитивный.



Профсоюзный работник из Республики Ирландия заметил, что «социальный диалог является давно устоявшейся традицией в процессе формирования образовательной политики в Ирландии. Текущий кризис укрепил эту традицию во всех секторах образования», а коллега из Норвегии отметил, что «социальный диалог на национальном уровне идет хорошо, и после коронавируса он, скорее всего, еще больше укрепился». Аналогичным образом, только в противоположном ключе, был подтвержден негативный опыт многих профсоюзов Южной Европы в период пандемии. Однако для многих стран Восточной Европы, входящих в ЕС, уровни неудовлетворенности социальным диалогом во время пандемии были очень высокими. Несмотря на некоторые положительные индикаторы в других разделах опроса, чистое большинство из всех 11 профсоюзов в этой группе выразили неудовлетворение работой социального диалога в отношении пандемии по всем четырем элементам.

Настоящий опрос 62 профсоюзов образования со всего Европейского региона высвечивает широкий диапазон опытов социального диалога в секторе образования. Этот опыт явно разнообразен; некоторые регионы смогли поддерживать относительно прочные механизмы социального диалога, несмотря на последствия экономического кризиса 2008 года. Опыт в странах Восточной Европы дает гораздо более разнородную картину внутри регионов, где некоторые профсоюзы говорят об улучшении отношений, тогда как другие выражают глубокую озабоченность. В Южной Европе ситуация представляется тяжелой. В некоторых из этих стран произошли политические события, которые оставляют место для более оптимистичного анализа, но в целом, наш опрос говорит о пораженном кризисом ландшафте трудовых отношений, который не имеет почти никаких признаков улучшения.

## **3.3 ОТВЕТ НА СПАД: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТНЫХ ДЕЙСТВИЙ ПРОФСОЮЗОВ**

Вышеуказанные события и тенденции, которые мы выявили, были заметны в течение многих лет и хорошо видны во всем профсоюзном движении. Поэтому неизбежно то, что профсоюзы попытаются ответить на них таким образом, который сможет сохранить их силу и влияние. «Профсоюзное возрождение» стало термином, который используется для описания стратегических ответов профсоюзов на такое развитие ситуации, и сегодня проводятся обширные исследования по выявлению тех различных подходов, которые профсоюзы для себя принимают. Например, Frege and Kelly (2003) выявили целый ряд стратегий возрождения, и они могут быть резюмированы следующим образом:

- «Органайзинговая модель» - делает непрекращающийся упор на наращивание потенциала у самого основания организации и поощряет членов действовать коллективно, чтобы мобилизовывать ресурсы своей мощи и осуществлять перемены. Это подход, который активно стремится укреплять в трудящихся преданность делу на основе набора общих интересов и мобилизует их на коллективные действия для защиты и расширения этих интересов.
- Укрепление социального диалога и партнерств между трудом и менеджментом - этот подход стремится действовать через коллективные договоры и соглашения для достижения целей профсоюзов. Такой подход охватывает широкий круг практических приемов и методов, который может включать самые разные уровни сотрудничества и/или конфликта.
- Политическое взаимодействие - в его рамках профсоюзы для достижения своих целей сосредоточены на работе с политическими институтами и посредством этих институтов. Обеспечение законодательных изменений служит ярким примером такого подхода.
- Выстраивание коалиций - в этом случае профсоюзы стремятся сформировать широкий круг альянсов с целью усиления своего переговорного влияния в области занятости и/или в общественной сфере. Данный подход может предполагать построение узкой коалиции для решения вопросов, представляющих непосредственный интерес для профсоюза, или он может включать работу с более широким кругом союзников и по более широкому диапазону вызывающих озабоченность вопросов. Этот последний подход часто называют «профсоюзным социальным движением».
- Реструктуризация и реорганизация - одним из ответов на более враждебную среду, с которой сталкиваются профсоюзы, является реорганизация. Слияния и объединения стали распространенным явлением в общем профсоюзном движении, но этот подход затрагивает также и внутренние структуры. Реструктуризация может сосредоточиться на, главным образом, бюрократических механизмах (например, кадровые структуры), но может расширяться и до проведения радикальных изменений в механизмах управления и демократических структурах.
- Развитие международной солидарности - признавая транснациональную природу способов современного производства, многие профсоюзы постарались установить связи с партнерскими профсоюзами, действующих в разных странах, но работающих на того же работодателя или являющихся частью тех же цепочек поставок.

Четкое представление стратегических подходов в таком виде является эвристическим приемом, предназначение которого - помочь отыскать смысл в сложных процессах. Такие стратегии не преследуют цель предложить некий набор разрозненных подходов к возрождению профсоюзов, и важно понимать, что многие из этих подходов могут осуществляться в различных комбинациях.

Учитывая, что многие из этих стратегий ясно прослеживались в профсоюзных организациях уже некоторое время, становится возможным сделать некоторые выводы касательно относительной важности этих подходов с течением времени. Один такой анализ был проделан Ибсеном и Тапией (Ibsen and Tapia) (2017), которые подготовили всеобъемлющий обзор исследований, посвященных стратегиям возрождения профсоюзов в Европе и в США/Австралии, чтобы установить, какие стратегии применялись наиболее широко. Исследователи утверждают, что, несмотря на исторические и институциональные различия, «профсоюзы в очень разных национальных контекстах тяготеют к сходным стратегиям возрождения» (стр. 171) с выраженным упором на органайзинговую модель (см. также Simms, 2015). Ibsen and Tapia утверждают, что даже в странах, где социальный диалог остается относительно прочным, постепенная эрозия социального партнерства вынудила профсоюзы в, как они выражаются, «институционально благополучных» странах обращать свой взор в сторону органайзинговых подходов для дополнительного утверждения своей силы и влияния и восстановления баланса сил в отношениях с работодателями. Согласно Ibsen and Tapia, Швеция, Дания, Германия и Нидерланды – все являются примерами того, как органайзинговая модель была импортирована в контексты, где традиционно преобладали подходы, основанные на партнерстве. Как утверждает Ibsen (2015), партнерства функционируют эффективно для профсоюзов только тогда, когда профсоюзы доказали свое право представлять коллективные интересы своих членов. Таким образом, существует признание того, что какой бы подход к возрождению ни избирался, объединяющей темой для них является потребность активно наращивать силы и влияние профсоюзов.

В рамках настоящего исследования, свидетельства, полученные из проведенного в проекте опроса, позволяют нам сделать некоторые выводы в отношении степени, в которой профсоюзы образования проводят у себя различные выявленные стратегии. Участникам опроса было предложено отреагировать на ряд стратегических заявлений, которые в широком смысле соответствуют пяти стратегиям из тех, которые были выявлены Frege and Kelly (2003) (стратегия, касающаяся реструктуризации и реорганизации, рассматривалась отдельно, поскольку требовала по-иному сформулированных вопросов). Респондентов просили указать, насколько приоритетными для их профсоюза (высоко-, средне-, низкоприоритетными или не приоритетными совсем) были действия, содержащиеся в заявлениях. Данные были проанализированы по шести регионам (см. Приложение 1).

Ясным результатом стало то, что «совершенствование коллективных переговоров» является одним из ключевых приоритетов для подавляющего большинства профсоюзов – 89% респондентов указали, что это имело высокий приоритет для их профсоюза. Независимо от того, считались ли коллективные переговоры работающими удовлетворительно или нет, подавляющее большинство профсоюзов отдают самый высокий приоритет стремлению представлять интересы своих членов посредством механизмов коллективных переговоров. Это утверждение соотносится со стратегией укрепления отношений между трудом и менеджментом, но в рамках этой стратегии приверженность другим элементам различалась значительно. «Стремление заключать соглашения о партнерстве с работодателями» и «стремление

конструктивно работать с работодателями» имело, как правило, высокий приоритет для профсоюзов образования в регионах Центральной, Северной и Восточной Европы, но был менее распространенным в Южной Европе и Великобритании.

После стремления совершенствовать коллективные переговоры заявлением, получившим наиболее положительный отклик, была приверженность «развитию профсоюзной деятельности на уровне учреждения». 71% респондентов обозначили это как высокий приоритет для своей организации. Это заявление также, следом за приверженностью коллективным переговорам, было единственным фактором, который получил равные значения по всем регионам. Хотя данные здесь имеют ограничения, они все же позволяют предположить, что сдвиг в сторону «органайзинговой модели» в той или иной ее форме не только становится более распространенным, но и более заметным в очень разных контекстах, как это следует из выводов, представленных Ibsen and Taria (2017). В отношении этой стратегии также важно отметить, однако, что, хотя приверженность развитию деятельности на уровне учреждения набрала получила высокий процент, другие заявления, связанные с этой стратегией (сосредоточенные на выявлении и формировании профсоюзных лидеров в учреждениях) часто набирали ощутимо меньше баллов. Это может указывать на то, что профсоюзы образования стремятся развивать деятельность в первичках, но не реализуют на местах стратегические установки, которые помогли бы этого добиться.

Данные, касающиеся стратегий, сосредоточенных на построении альянсов, стремлении влиять на ситуацию посредством официальных политических процессов и развитии международной солидарности, были более разнородными и часто отражали значительные различия между регионами. Например, профсоюзы образования Северной Европы делали лишь ограниченный акцент на законодательные инициативы (только один профсоюз отметил это как высокий для себя приоритет), поскольку в этом регионе незаконные ответные действия зачастую оказываются более предпочтительными и возможными. В тех регионах, где коллективные переговоры в то время часто считались слабыми, профсоюзы образования чаще стремились мобилизовать политическое давление и выстраивать альянсы с другими организациями (и внутри, и за пределами сектора образования) чтобы усилить политические рычаги. Например, 11 из 12 профсоюзов образования из Восточной Европы (и в ЕС) обозначили предложение законопроектов как высокий приоритет, и в Южной Европе 15 из 18 профсоюзов образования оценили это заявление таким же образом. В целом, 62% респондентов оценили законодательные инициативы как высокий приоритет, и 60% профсоюзов назвали высокоприоритетным для себя наращивание общественных кампаний с целью усиления политических рычагов давления. Степень потребности работать с другими организациями (профсоюзами и организациями гражданского общества), которую ощущали профсоюзы, отразила региональные различия: наиболее склонными выстраивать такого рода альянсы были профсоюзы образования Южной Европы и Великобритании. Во многих аспектах данных о строительстве альянсов отражают данные, содержащиеся в более широкой литературе (Ibsen and Taria, 2017). Вероятно, что упор на такого рода деятельность усиливается там, где социальный диалог остается слабым, и еще неясно, станет ли эта стратегия более распространенной и там, где социальный диалог традиционно был сильнее, но, возможно, стал ослабевать.

В настоящем докладе анализы конкретных ситуаций, о которых сообщили профсоюзы FE.CC.OO (Испания Spain) и Acod Onderwijs (Бельгия), дают интересные примеры того, как профсоюзы образования занимаются различными видами создания альянсов.

В данном опросе мы рассмотрели шестую стратегию, выявленную Frege and Kelly (профсоюзная реструктуризация и реорганизация), отдельно просто потому, что формулирование заявлений должно было отразить прошедшие действия и будущие намерения (см. Таблицу 7). Эта стратегия включала диапазон действий от реорганизации профсоюзных (для сотрудников и/или членов) и до возможности объединений и слияний.

**Таблица 7: Соображения профсоюзов образования относительно реорганизаций, реструктуризаций и объединений/слияний**

	Да (%)	Нет (%)
<b>Профсоюз провел (или рассматривает) значительную реорганизацию своих структур</b>	44	56
<b>Профсоюз провел (или рассматривает) значительную внутреннюю реорганизацию своих ответственных/штатных работников</b>	43	57
<b>Профсоюза рассматривал слияния или объединения (или недавно провел слияние/объединение)</b>	26	74

Здесь свидетельства говорят о том, что значительное число организаций либо предприняли, либо рассматривают возможность проведения неких осязаемых организационных изменений. Природа этих данных не позволяет нам установить подробности, и ясно, что эти ответы могут включать в себя очень большое разнообразие ответных мер на ситуацию. Однако они позволяют предположить, что профсоюзы образования откликаются на потребность работать по-новому: 44% из них указали, что они провели или рассматривают возможность проведения существенной реорганизации своих структур. Не удивительно, что мысли об объединении или слиянии менее распространены, но, видимо, знаменательно, что 26% респондентов указали на то, что этот вопрос рассматривался или рассматривается.

## **3.6 ПРОФСОЮЗЫ ОБРАЗОВАНИЯ И ОБНОВЛЕНИЕ ПРОФСОЮЗОВ**

Несомненно, что профсоюзы образования не сталкивались с тем же давлением, что и другие профсоюзы, чтобы по-новому оценить свое предназначение и перестроиться. Профсоюзы образования представляют, главным образом, работников государственного сектора, где социальный диалог имеет тенденцию быть более прочным и где профсоюзное членство оказалось более стрессоустойчивым (Visser, 2019). Следовательно, может возникнуть тенденция отказываться от необходимости решать проблему осуществления перемен, поскольку профсоюзы образования редко сталкивались с теми видами непосредственных кризисов, которые могут сделать перемены неизбежными. Однако профсоюзы образования ни в коем случае не являются невосприимчивыми к тому давлению, которое привело к эрозии профсоюзного влияния, описанной выше, и нет никаких признаков того, что какие-либо из стоящих перед ними проблем решаться сами собой или что грядущие угрозы не материализуются.

Эти вопросы можно выразить просто - проблемы, стоящие перед работниками образования, и системами образования, в которых они трудятся, хорошо известны уже много лет и были подстегнуты годами жесткой экономии. Эти проблемы вряд ли сойдут на нет, на самом деле они, вероятно, станут более интенсивными, если только в направлении государственной политики не произойдут серьезные изменения. Однако способность профсоюзов образования сопротивляться такому развитию ситуации оказалась ограниченной. Механизмы коллективных переговоров часто подвергались эрозии, и во многих странах усилия, направленные на то, чтобы оттеснить профсоюзы образования на край, были прямыми и мощными. Наш аргумент здесь состоит в том, что обращение этого процесса вспять маловероятно без серьезной и последовательной работы по перестройке/строительству профсоюзной организации, и делать это нужно опираясь на ключевой, часто неиспользуемый, ресурс профсоюзов - их члены и потенциальные члены. Именно поэтому обновление профсоюзов образования было признано ETUCE одним из своих приоритетов в резолюции *Формирование будущего*

*Европы: роль профсоюзов образования*<sup>6</sup>, принятой на его специальной конференции в Афинах в ноябре 2018 года, и Интернационалом образования – на своем всемирном конгрессе 2019 года в Бангкоке, которые принял резолюцию, определяющую обновление профсоюзов как «новый императив»<sup>7</sup>.

Резолюция Конгресса EI прямо упоминала исследование, опубликованное Башьей и Стивенсоном (Bascia and Stevenson) в 2017 году, которое было посвящено изучению концепции профсоюзного обновления в конкретном контексте сектора образования посредством анализа семи международных конкретных ситуаций (три из них в регионе ETUCE). В своем докладе Башья и Стивенсон выводят на первый план критическое значение коллективных переговоров как центрального фактора не только в защите интересов трудящихся, но и в продвижении более широких целей государственного образования. Важность защиты и расширения прав на ведение коллективных переговоров нельзя переоценить, и не случайно, что посягательства на коллективные переговоры были одним из ключевых полей сражения в попытке снизить влияние объединенных учителей и других работников образования. Однако в техническом плане коллективные переговоры – не более, чем некий процесс или механизм, и в этом случае, если профсоюз не способен мобилизовать свои ресурсы силы и влияния, коллективные переговоры сами по себе мало что дадут. В конечном счете, именно способность профсоюза «наращивать потенциал, преданность делу и уверенность в своих силах отдельных членов, позволяющие им действовать как единое целое» (Bascia and Stevenson, 2017, стр. 9) является основой мощи профсоюза, идет ли речь о его экономическом влиянии в учреждении или организации или о его политическом и моральном авторитете в общественной сфере.

В рамках этого процесса профсоюзного строительства Башья и Стивенсон подчеркивают значение «строительства от фундамента», где они делают акцент на необходимости поддерживать связь с членами и делать профсоюз «реальным» в жизни его членов. Это обязательно предполагает концентрацию усилий на уровне учреждения как основной единицы для органайзинга. Сила профсоюза реализуется, когда его члены действуют сообща, чтобы добиться перемен, и без первичной организации трудно представить себе, как можно мобилизовать людей на такие действия. Однако этот упор на «первичку» не означает узкой замкнутости на проблемах одного только учреждения, а, скорее, предполагает увязку проблем по месту работы с более широкими вопросами обеспечения качественного государственного образования.

Расширение фокуса профсоюзных забот также облегчает профсоюзу создание альянсов и коалиций с другими группами гражданского общества и, посредством этого, усиления своего влияния в политической сфере и в процессе переговоров. В настоящем докладе мы уже отмечали, что фактические результаты исследования указывают на растущее значение строительства альянсов в репертуаре профсоюзных

6 <https://www.csee-etuice.org/en/resources/resolutions/2853-resolution-on-shaping-the-future-of-europe-the-role-of-education-trade-unions-2018>

7 <https://www.ei-ie.org/en/detail/16461/resolution-on-education-union-renewal-the-new-imperative>

действий, и данные нашего опроса говорят о том, что это важная стратегическая установка для многих профсоюзов образования. Джейн Макалеви (Jane McAlevey) (2016) утверждала, что положение профсоюзов сектора общественного обслуживания, в частности, профсоюзов образования, особенно благоприятно для создания таких альянсов, поскольку работникам общественного обслуживания легче найти общее дело с потребителями этих услуг. Она настойчиво призывает профсоюзы специально формулировать требования таким образом, чтобы в них находили отклик чаяния широкой общественности, и приводит пример Чикагского профсоюза учителей, чтобы проиллюстрировать свою мысль. Макалеви утверждает, что это необходимая работа для профсоюзов общественного обслуживания, потому что создание давления в политической сфере является жизненно важным источником силы, когда профсоюзы стремятся оказать влияние на политических деятелей. По словам Макалеви, профсоюзы должны стать «более структурно сильными» (стр.29) (курсив оригинала), когда они смогут связать свои тревоги с более широкими тревогами общественности.

Эта способность взаимодействовать повсюду в диапазоне вопросов в сфере образования и формулировать эти вопросы таким образом, который поможет выстраивать коалиции с широким гражданским обществом, неизбежно вовлекает профсоюзы в более широкий образовательный проект, нацелить на то, чтобы оспорить и изменить доминирующие концепции: то, что Башья и Стивенсон определяют как «организационный на основе идей». Представляя эти аргументы, они подчеркивают способность доминирующей риторики устанавливать параметры, в которых могут рассматриваться вопросы о том, «что можно сделать?». Башья и Стивенсон утверждают, что профсоюзы образования не могут избежать противостояния доминирующим идеям, которые ограничивают то, считается возможным, и стремления переформулировать их. Такой подход признает, что процессы преобразований являются образовательными процессами и что профсоюзам, стремящимся осуществить перемены, необходимо участвовать в педагогическом процессе, где профсоюз выполняет функцию коллективного мыслителя. Однако этого нельзя достичь, действуя сверху вниз или просто реализуя некие технические усовершенствования в информационной работе; это, скорее, требует осознанного развития профсоюзных активистов как воспитателей и просветителей, специалистов по повышению образовательного уровня людей. Такие «интеллектуалы из народа» необходимы, чтобы оспорить принимаемые на веру утверждения доминирующих концепций там, где они чаще всего коренятся – на предприятиях, в учреждениях и организациях и в местных общинах. Это не традиционный, или легкий, подход к осмыслению роли профсоюзов, но именно в его развитии профсоюзы образования, в силу своей природы, могут преуспеть больше других.

Большая часть настоящего анализа твердо указывает на то, что обновление профсоюзов ни в коем случае не может низводиться для некоего технического или бюрократического процесса. Это не нечто, что можно реализовать приказами сверху как реакцию руководства на ситуацию, которую можно рассматривать, например, как кризис профсоюзного членства. Мы готовы утверждать, что более всего остального профсоюзное обновление подразумевает изменения в организации и культуре профсоюза, признающего, что движущей силой преобразований должны являться именно его члены. Обновления нельзя свести к техническим заданиям



или внедрению новых маркетинговых приемов; оно, скорее, связано с изменением организационной формы (Carter et al., 2010), которое неотступно сосредоточено на развитии коллективного потенциала и коллективных действий.

Мы завершаем данный раздел очень практическими соображениями о том, как могло бы «выглядеть» обновление профсоюза образования и как можно было бы судить о достижении прогресса в процессе профсоюзного обновления. В конечном счете, успех должен оцениваться по результатам и той степени, в которой члены профсоюза способны добиваться достижения тех целей и решения тех задач, которые они сами для себя определяют. Обновление профсоюза – это не обеспечение выживания профсоюза ради сохранения самой организации, оно направлено на то, чего профсоюз может достичь для своих членов посредством их коллективных усилий и инициатив. Однако стратегический подход к профсоюзному обновлению всегда соединяет эту цель с более широкой заботой о строительстве профсоюза. Обновление профсоюза требует неуклонной сосредоточенности на том, как действия профсоюза могут способствовать укреплению коллективного потенциала организации.

Такой упор на профсоюзное строительство требует от организации развития культуры анализа и самооценки, которая, в свою очередь, предполагает внедрение такого подхода к установлению приоритетов и проведению изменений в организации, который опирается на фактическую, объективную информацию. Здесь мы предлагаем ряд «тестов», которые могут использоваться для оценки способности профсоюза к наращиванию своего потенциала. Эти тесты не представляются в виде исчерпывающего перечня, они, скорее, являются некими общими рамками для размышлений о том, как тот или иной аспект профсоюзной деятельности можно оценить в плане наращивания его потенциала.

Таблица 8: Пять тестов профсоюзного обновления.

<b>Дает ли данное направление работы . . . ?</b>	<b>Подробности и показатели</b>
<b>Прирост профсоюзного членства</b>	Растет членство или снижается? Где происходят изменения в членстве – сектора, демографические характеристики, типы трудовых договоров, на уровне отдельных учреждений?
<b>Рост самосознания и приверженности</b>	Очень трудно оценить – но есть ли свидетельства того, что члены испытывают бóльшую преданность и сильнее отождествляют себя с профсоюзом?
<b>Роста активности участия и взаимодействия</b>	Являются ли члены более вовлеченными в жизнь профсоюза? Например, посещают профсоюзные мероприятия, участвуют в выборах, берут на себя выполнение профсоюзных функций. [примечание – участие может быть в большой степени пассивным].
<b>Повышение уровня навыков и потенциала для лидерства и органайзинга</b>	Получают ли члены профсоюза поддержку в осуществлении более сложной профсоюзной работы – особенно такой, которая связана с лидерством и объединением и мобилизацией других членов профсоюза.
<b>Рост активности и действий – в профсоюзе и с союзниками</b>	Участвуют ли члены в действиях, нацеленных на осуществление перемен? Отличительной чертой такой работы является то, что она предполагает работу членов с другими членами в поиске решений для тех проблем, которые они стараются устранить. [прим. – такое участие по определению активно].

«Пять тестов», приведенных выше, встроены в [общую структуру обновления и преобразования профсоюза](#), которая представлена в заключительном разделе настоящего доклада.

**4. ОБНОВЛЕНИЕ  
ПРОФСОЮЗОВ  
ОБРАЗОВАНИЯ:  
АНАЛИЗ  
КОНКРЕТНЫХ**



В нижеследующем разделе мы представляем набор анализов конкретных ситуаций, основанных на опыте отдельных профсоюзов образования. Эти анализы примеров основываются на пяти «темах органайзинга», которые были изначально взяты из «семи вызовов для профсоюзного обновления», сформулированных Башьей и Стивенсом, но которые были адаптированы к цели настоящего проекта с учетом наработок в ходе практических семинаров и последующего их обсуждения членами Консультативной группы проекта. Этими пятью темами органайзинга являются:

- **ОРГАНАЙЗИНГ НА ОСНОВЕ ИДЕЙ: ПЕРЕФОРМУЛИРОВАНИЕ РИТОРИКИ И КОНЦЕПЦИЙ**
- **ОРГАНАЙЗИНГ ПО МЕСТУ РАБОТЫ: СТРОИТЬ ОТ ФУНДАМЕНТА**
- **ОРГАНАЙЗИНГ НА ОСНОВЕ РАБОЧИХ ВОПРОСОВ: СОЕДИНИТЬ ТРУДОВЫЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ**
- **ОРГАНАЙЗИНГ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ РАВЕНСТВА: МОБИЛИЗАЦИЯ НЕДОСТАТОЧНО ПРЕДСТАВЛЕННЫХ ГРУПП**
- **ОРГАНАЙЗИНГ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ: ВЫСТРАИВАНИЕ АЛЬЯНСОВ И КОАЛИЦИЙ**

В дополнение к этим пяти темам, которые стали итогом семинаров, в настоящем докладе добавляется шестая тема («Органайзинг во время кризиса»), поскольку проект развивался и значение пандемии коронавируса становилось очевидным в его полном объеме, как в плане ее воздействия на мир учителей и других работников образования, так и в плане ее последствий для профсоюзного объединения (органайзинга) работников сектора. Каждая тема органайзинга проиллюстрирована двумя анализами конкретных примеров, но мы приглашаем читателей ознакомиться с этими анализами и «горизонтально» и поразмыслить о том, как многие из этих анализов одновременно отражают несколько тем органайзинга.

Эти анализы конкретных ситуаций являются по необходимости краткими, и каждый из них построен на общем наборе из пяти вопросов. Помимо тем органайзинга, анализы конкретных примеров отбирались с прицелом на то, чтобы дать некий диапазон контекстов в плане как географии, так и секторов (например, школы и высшее образование). Все их следует описывать как «незавершенную работу»: анализы конкретных ситуаций дают обзор текущей работы. Примеры специально отобраны, чтобы проиллюстрировать «новизну» в том смысле, что профсоюзы к новой и инновационной практике работы, чтобы выстраивать связи со своими членами. Многие из этих анализов содержат «истории успеха», о которых уже можно рассказать, однако, учитывая разные стадии развития инициатив, это пока не очевидно во всех случаях. Конкретные ситуации для анализа отбирались не потому, что они могут в некоем упрощенном виде показать «что срабатывает». Эти профсоюзы образования «делают дела по-другому» и великодушно согласились поделиться своим опытом, чтобы способствовать коллективной учебе. Именно в этом духе они и представлены.

# ОРГАНАЙЗИНГ НА ОСНОВЕ ИДЕЙ: ПЕРЕФОРМУЛИРОВАТЬ РИТОРИКУ И КОНЦЕПЦИИ

Профсоюзы всегда проводили «кампании», чтобы добиться широкой поддержки для достижения своих целей. Иногда такая цель может и не быть очень конкретным требованием, например, кампания по обеспечению широкой общественной поддержки требования о повышении зарплат, или цель может быть менее осязаемой, например, кампания в защиту принципа государственного образования. Итоги данного проекта позволяют предположить, что этот вид профсоюзных действий может сегодня являться более важным, чем когда-либо, так как сдвиг баланса в общественном мнении дает профсоюзам ключевые рычаги политического влияния.

Триумф неолиберализма, отмеченный выше в настоящем докладе, необходимо признать как политический и идеологический, а не только экономический феномен. Он постарался по-новому определить, кто мы в обществе и, еще более фундаментально, что мы вкладываем в само понятие общества. Успех неолиберализма отчасти зависел от той степени, в какой связанные с ним идеи и ценности становились нормой как своего рода принимаемый всеми без возражений «здоровый смысл». Попросту говоря, нас подталкивали к вере в то, что «частное – это хорошо, а государственное – это плохо». По мере того как эти идеи стали доминировать в общественном дискурсе, они обрели необычайное влияние, потому что они достаточно сильны, чтобы определять параметры того, что считается «возможным» в любой конкретной ситуации. Опасность для профсоюзов кроется в том, что если не нарушить доминирующую риторику, которая отдает предпочтение и нормализует «здоровый смысл», опирающийся на частную собственность и индивидуализм, то в итоге открытым для рассмотрения останется один-единственный набор решений. Наверное, это наиболее ярко проиллюстрировали годы, последовавшие за экономическим кризисом, когда наносившая глубокий вред политика жесткой экономии представлялась как единственно возможный путь выхода из кризиса.

Данное исследование указывает на необходимость для профсоюзов образования продемонстрировать, что у них есть альтернативы и активно заниматься «органайзингом на основе идей». Под этим мы подразумеваем серьезное отношение к необходимости изменения доминирующей риторики, с тем чтобы ценности и чаяния профсоюзов образования могли прорасти в ней как опирающиеся на здравый смысл решения тех проблем и кризисных ситуаций, с которыми сталкиваются учителя, другие работники образования и граждане Европы. Однако в настоящем докладе мы утверждаем, что «органайзинг на основе идей» неразрывно связан с обновлением профсоюзов и профсоюзным строительством, потому что мы не считаем возможным

просто переформулировать любую концепцию, не связывая порой абстрактные идеи с активностью трудящихся на местах. Скорее, существует потребность в мобилизации коллективных ресурсов членов профсоюза в рамках встречно направленных отношений, в которых они выступают и учащиеся, и как преподаватели. Речь идет не только об образовательной работе с членами, а еще и о наращивании лидерского потенциала членов, с тем чтобы они в свою очередь могли действовать как организаторы. Такие активисты-воспитатели способны влиять на своих товарищей по работе, а также на представителей широкой общественности, где доминирующие идеи часто укореняются глубже всего и где их более всего необходимо оспаривать.

В данном исследовании работа в этой области проиллюстрирована на примере кампаний, включавших профсоюз Egitim-Sen из Турции и Литовский профсоюз работников образования и науки (LESTU).

## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО ПРИМЕРА 1.1

**Профсоюз:** Egitim-Sen (Турция)

**Членство:** Egitim Sen объединяет работников всех уровней образования и науки от дошкольного до высшего.

**Анализ конкретного примера:** Кампания *Учитель меняет мир*

### В ЧЕМ СОСТОИТ ПРОБЛЕМА, НА КОТОРУЮ ОТРЕАГИРОВАЛ ПРОФСОЮЗ?

В 2018 году турецкое правительство предложило ввести новый Закон об учительской профессии, связанные с регламентированием профессионального поведения учителей и преподавателей.

Egitim-Sen немедленно распознал в этом законопроекте серьезную угрозу профессиональному статусу и автономии учителей и преподавателей путем подрыва существовавших профессиональных свобод и навязывания новых механизмов контроля над профессией. Учителя и другие работники образования жестоко пострадали от авторитарной политики турецкого правительства, особенно после попытки государственного переворота в 2016 году, и этот новый законопроект рассматривался как серьезная эскалация этих самовластных тенденций.

### ЧТО ПРЕДПРИНЯЛ ПРОФСОЮЗ?

Egitim-Sen развернул масштабную кампанию против принятия нового законопроекта под лозунгом *Учитель изменяет мир*. Кампания намеренно связывала права и свободы учителей и преподавателей с более широкими вопросами свободы и демократии. Как таковая, она противопоставила свою собственную концепцию демократии концепции авторитарного национализма, продвигаемую правительством. Кампания действовала на разных уровнях, проводя образовательную работу с собственными членами профсоюза, с представителями учительской профессии в целом и с широкой общественностью.

Кампания «Учитель меняет мир» была серьезной попыткой профсоюза изменить общественный дискурс о роли и вкладе учителей, но это была кампания, которая ключевым образом зависела от соединения усилий по переформулированию концепций с активной мобилизацией работников образовательной сферы. Она

целенаправленно старалась вовлечь членов в проводимые акции, чтобы усилить их политическое влияние. Важно отметить, что профсоюз строил свою кампанию «снизу вверх», обязавшись провести профсоюзные собрания в каждой школе страны (чего профсоюзу не удавалось сделать раньше). Собрания на уровне школы были открыты для всех работников учреждения, не только для членов профсоюза. Профсоюзные представители в первичных организациях играли центральную роль в кампании, и для них было организовано специальное обучение, чтобы помочь им развернуть кампанию в своей собственной школе.

градуация градуированы Был разработан ряд акций, которые были тщательно градуированы таким образом, чтобы даже в тех случаях, когда учителя были запуганы или им не хватало уверенности в себе, их все равно можно было привлекать к их проведению. Кульминацией всего этого стала манифестация под открытым небом в Анкаре 23 сентября 2019 года, ставшая первым митингом такого рода после взрыва бомб на мирной демонстрации в Анкаре в октябре 2015 года.

### **В ЧЕМ СОСТОЯЛИ ГЛАВНЫЕ ТРУДНОСТИ?**

Ключевые трудности напрямую вытекали из той враждебной среды, в которой действуют профсоюзы Турции. Высшие должностные лица в региональных администрациях и многие директора школ являются в массе своей политическими назначенцами, получившими свои должности под патронажем правящей партии. Профсоюз натолкнулся на жесткое сопротивление при организации собраний на уровне школы и был вынужден задействовать для преодоления этих препятствий значительные профсоюзные ресурсы. В подобной обстановке неудивительно, что многие учителя и другие работники образования подвергаются запугиваниям и испытывают страх и неохотно поднимаются на защиту своих прав. Многие учителя и другие работники образования в Турции остро осознают судьбу своих коллег, которых увольняют с работы, а иногда и сажают в тюрьму без всякого доступа к правосудию.

Профсоюз также знал, чтобы плотность его членства неоднородна и в некоторых частях страны работники гораздо менее организованы. В этих районах профсоюзы выделил ресурсы на то, чтобы поместить органайзеров на местах, проследив за тем, чтобы для профсоюза не осталось ни одного неохваченного участка.

### **КАКИЕ УРОКИ ВЫНЕС ПРОФСОЮЗ?**

Представители профсоюза подчеркивали важность значимости – необходимости для профсоюза мобилизовываться по вопросам, которые его члены определяют как важные. Утверждалось, что возможность профсоюзной иерархии навязывать вопросы сопротивляющимся членам крайне ограничена и что профсоюзу, скорее, нужно подключаться к решению вопросов, которые сами члены считают приоритетными. При этом данный пример иллюстрирует, что то, «чего хотят члены» не является



чем-то статичным, и серьезная образовательная работа внутри профсоюза способна изменять приоритеты членов и спланировать их на основе согласованных вопросов. Кампании, которые игнорируют такую подготовку, вероятнее всего, будут пробуждать в членах лишь ограниченную активность и поддержку.

Профсоюз также подчеркнул ключевое значение представителей в низовых организациях. Кампания Изменим мир широко использовала традиционные платформы и социальные сети, но, как заметил один профсоюзный работник, «личный контакт является нашим ценнейшим инструментом оргнаизинга». Здесь утверждалось, что учителя в Турции подвергаются остро ощущаемому запугиванию, которое целенаправленно используется, чтобы дестабилизировать и разгромить Egitim-Sen. Укрепление уверенности учителей и других работников образования в своих силах, их готовности отстаивать свои права требует кропотливой работы по завоеванию доверия работников образования к профсоюзу. Лучше всего это достигается, когда «лицом профсоюза» является кто-то, кого учителя знают и кому они доверяют, и когда при проведении собраний члены профсоюза встречаются со своими коллегами, работающими в той же школе. Это считалось главным фактором в преодолении страха, возникающего из-за возможности карательных ответных действий работодателя. Профсоюз подчеркивал, что это сложная, многогранная работа, почему подготовка профсоюзных представителей первички рассматривалась как критически важная.

## **КАКИМ ОБРАЗОМ ЭТА ИНИЦИАТИВА ПОМОГЛА СТРОИТЕЛЬСТВУ ПРОФСОЮЗА?**

Кампания «Учитель изменяет мир» представляла собой масштабную мобилизацию, развернутую профсоюзом Egitim-Sen, и является его самой крупной кампанией после попытки переворота в 2016 году и последовавшего за ней введения чрезвычайного положения (изначально – на три месяца, фактически продолжалось два года). Кампания была носила выраженный контр-гегемонистский характер – она была нацелена на подрыв доминирующей концепции, продвигавшейся турецким правительством и представление профессиональных прав учителей как неотделимых от более широких демократических свобод. В этой работе она постаралась установить связь между законными требованиями учителей и более широкими интересами населения страны. Однако она никогда не была кампанией, идущей сверху вниз, в которой профсоюз представлял альтернативную концепцию от имени своих членов: она, скорее, была кампанией, которая критическим образом зависела от мобилизации членов как ее главной движущей силы.

Способность профсоюза разработать кампанию, которая успешно выразила взгляды учителей на местах, позволила ему «пройти крутой поворот» и начать постепенно восстанавливаться после потерь, ставших результатом многолетнего жесткого наступления на него со стороны государства. Во время кампании Egitim-Sen вырос на 7000 новых членов, многие из которых вернулись в профсоюз, после того как под

давлением вышли из него в прошлом. Непропорционально большую долю среди новых членов составили молодые учителя, которые увидели профсоюз, формулирующий концепцию образования, и их роль как учителей, которая оказалась способной вдохновить их. Одним из очень осязаемых признаков этой возросшей приверженности профсоюзному делу стало увеличение числа членов, которые выдвигали себя на профсоюзные посты. Учебная программа профсоюза затем проследила за тем, чтобы эти новые активисты могли справляться с более сложными функциями, наращивая поддержку профсоюза среди своих коллег.

Один профсоюзный работник сделал вывод о том, что эта кампания продемонстрировала турецким учителям и другим работникам образования, что после многих трудных лет профсоюз смог выступить проводником позитивных перемен.

## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО ПРИМЕРА 1.2

**Профсоюз:** Литовский профсоюз работников образования и науки (LESTU), Литва (создан в 2019 году в результате слияния двух крупнейших профсоюзов образования Литвы).

**Членство:** LESTU представляет работников всех уровней образования (ранее детское, дошкольное, начальное, среднее, профессионально-техническое и высшее образование и наука).

**Анализ конкретного примера:** Инициатива «100-процентный учитель»

### В ЧЕМ СОСТОЯЛА ПРОБЛЕМА, НА КОТОРУЮ ОТРЕАГИРОВАЛ ПРОФСОЮЗ?

Литва имеет стареющую учительскую профессию. В 2018 году средний возраст учителей составлял 55 лет. В 2016/17 году 6% учителей имели пенсионный возраст, а к 2021 году их доля достигнет 20%. Однако соответствующее привлечение в профессию новых и более молодых учителей отсутствует. Взгляд общества на эту профессию не является позитивным, и данные по «общественному восприятию» в опросе TALIS показывают по Литве гораздо более низкий результат, чем в среднем по всему опросу. Более того, из тех лиц, которые проходят педагогическую подготовку в той или иной форме, лишь 15% продолжают работу по профессии.

Эти проблемы находят отражение и в профсоюзе. Возрастные характеристики членства отражают преимущественно пожилой состав профессии. Это создавало дополнительные проблемы для профсоюза. Члены более старшего возраста, знакомые с Советской эпохой, разделяли во многом пассивный взгляд на членство в профсоюзе (профсоюз как некий клуб, который предлагал некие выгоды), тогда как учителя помоложе не видели в профсоюзе организации, способной артикулировать и доносить концепцию позитивных перемен.

### ЧТО ПРЕДПРИНЯЛ ПРОФСОЮЗ?

Образование LESTU в 2019 году в результате слияния двух ранее существовавших профсоюзов и выборы нового руководства дали профсоюзу возможность по-новому оценить направление своего развития и возможные пути преодоления проблем, описанных выше. Ответом профсоюза стал запуск кампании «100-процентный

учитель», хотя, как выразился один профсоюзный работник, «это не кампания – это идея. Она гораздо шире отдельной кампании». Инициатива преследует три широких цели:

- Добиться сдвига в публичной риторике в отношении учителей и того, как они воспринимаются – подчеркнуть позитивный вклад учителей в общество и общественное благо.
- Изменить то, как сами учителя воспринимают учительскую профессию и подчеркнуть возможности для профессиональной самостоятельности.
- Добиться сдвига в отношении учителей к профсоюзу, чтобы они воспринимали профсоюз как двигатель перемен, но двигатель, требующий их активного участия в его работе.

Инициатива имела несколько направлений, с выраженным упором на взаимодействие через средства массовой информации, как традиционные СМИ, так и социальные сети. LESTU относится к медийному органайзингу очень серьезно и постарался «профессионализировать» свою информационную работу. Это направление деятельности не всегда рассматривалось как приоритетное в ранее существовавших профсоюзах.

Однако профсоюз также активно постарался наладить связи со своими членами и подчеркивает, что личный контакт, контакт лицом к лицу критически важен. Это предполагало активное развитие его региональных организаций, где работникам региональных комитетов предлагалось сделать приоритетным вопрос привлечения новых членов. Это также предполагало работу со студенческими группами и педагогическими институтами, чтобы профсоюз обязательно формировал отношения с учителями-стажерами. Цель профсоюза состоит в проведении активной работы в этом поле, чтобы учителя-стажеры видели профсоюз, проводящий кампанию за такую концепцию образования, которая их вдохновляет, но и предлагает этим учителям рассматривать себя как часть движения, нацеленного на достижение перемен.

## **В ЧЕМ СОСТОЯЛИ ГЛАВНЫЕ ТРУДНОСТИ?**

Профсоюз ведет кампанию за изменение воззрений на разных уровнях. Это воззрения пустили глубокие корни, отражают особые культурные и исторические факторы и каждодневно укрепляются такими могучими интересами, как средства массовой информации. Убедить членов профсоюза в том, что такой тип «формирования повестки дня» является направлением работы, которым профсоюз должен заниматься, не говоря уже о том, что члены должны принимать в ней активное участие, требует терпеливого выстраивания аргументов. Как выразился один работник профсоюза, «мы стараемся изменить менталитет – сделать так, чтобы люди думали о профсоюзе по-другому. Видели профсоюз как некое движение или сообщество».

Как было указано, с некоторым риском упрощения, в профсоюзе много членов, которые рассматривают себя как пассивных потребителей профсоюзных услуг, при этом есть группа более молодых членов (и, что критически важно, не-членов), которые не видят в профсоюзе организации, способной обеспечить те перемены, которые ми нужны. Преодоление подобных воззрений и отыскание механизмов и информационных каналов, которые позволят этого добиться, работая при этом в условиях ограниченности ресурсов, является постоянной трудностью.

### **КАКИЕ УРОКИ ИЗВЛЕК ПРОФСОЮЗ?**

Проект «100-процентный учитель» проходит свои самые ранние стадии, и важно рассматривать эту инициативу как долгосрочное начинание. «100-процентный учитель» - то не разовая кампания, она, скорее, стремится изменить риторику и концепции (внутри которых, возможно, гнездятся кампании с более конкретной и непосредственной направленностью). Формирование общего понимания долгосрочного проекта среди активистов (заглядывая на пять или десять лет вперед) рассматривалось как критически важный компонент.

Такой подход также требует серьезной расстановки приоритетов, и руководители профсоюза признают, что первые планы были слишком смелыми и нереалистичными. Разумное сдерживание энтузиазма рассматривалось как расстраивающий, но необходимый элемент подхода.

Наконец, и в связи с вышесказанным, существовала необходимость признать масштаб вызова и, как следствие, поддерживать в людях оптимизм и надежду. Исторические и культурные факторы означают, что культура пассивного профсоюзного членства глубоко укоренилась. Временами события могут развиваться довольно быстро (например, рост членства с началом пандемии коронавируса), но в большинстве случаев этого не происходит. Признание масштаба проблемы позволяет избежать деморализующего эффекта, когда изменения не происходят так, как можно было бы надеяться.

### **КАКИМ ОБРАЗОМ ЭТА ИНИЦИАТИВА ПОМОГЛА СТРОИТЕЛЬСТВУ ПРОФСОЮЗА?**

LESTU ясно дал понять, что инициатива является долгосрочным проектом, который в настоящий момент переживает свое младенчество. Профсоюз отметил недавний прирост членов, но ООН явно был связан с Covid-19. Профсоюз признает, что приток новых членов открывает новую возможность, но его трудная задача удержать новых членов в профсоюзе и найти пути их активного привлечения к работе организации остается (Vandaele, 2020). Профсоюз также должен будет разработать критерии,

которые позволят ему оценивать эффективность своей собственной работы. Он признает, что некоторые из целей инициативы «100-процентный учитель» могут быть трудными для фактического подтверждения, но по мере развития проекта важно оставаться открытыми и самокритичными.

# ОРГАНАЙЗИНГ ПО МЕСТУ РАБОТЫ: СТРОИТЬ ОТ ФУНДАМЕНТА

Видимо, самой ясной темой, которая выкристаллизовалась из семинаров проекта и анализов конкретных ситуаций, и которая нашла подтверждение в результатах опроса, является необходимость наращивания профсоюзного потенциала на самом низовом уровне организации – обычно по месту работы, на уровне отдельной школы, колледжа или ВУЗа. Это то, что Башья и Стивенсон (Bascia and Stevenson, 2017) описали в своем докладе как «строительство от фундамента».

Степень, в которой профсоюзы образования традиционно формировали свое официальное присутствие на уровне образовательного учреждения, значительно различается в зависимости от условий контекста. Разные страны, разные уровни образования и даже политическая и философская позиция разных профсоюзов в одной и той же стране и в одном и том же секторе – все это влияет на ту степень, в которой конкретный профсоюз сосредоточен на первичной организации. Эти различия отражены в разнообразии номенклатуры, объясняющем присутствие таких терминов как «школьный представитель», «корреспондент» и «ведущий Клуба» в настоящем докладе. Там, где такое присутствие профсоюза имеет место, оно может обретать очень разные формы: некоторые профсоюзы используют профсоюзных представителей по месту работы просто как канал прохождения информации, тогда как другие порой ожидают, что такие представители возьмут на себя более официальные функции, представляя взгляды членов перед менеджерами и работодателями.

В настоящем исследовании мы утверждаем, что развитие профсоюзного присутствия на уровне физического учреждения, где трудятся его члены, то есть на их индивидуальных местах работы, играет ключевую роль в соединении членов с их профсоюзом и придании этой связи с профсоюзом «подлинности». Когда профсоюзы имеют заметного представителя в учреждении, его члены буквально «видят», что профсоюз работает. Профсоюз имеет физическое проявление – значит, он существует. Как отметил один профсоюзный работник в этом проекте – профсоюз имеет «физическую инкарнацию» для членов профсоюза и, что, возможно, не менее важно, для работников, не являющихся членами профсоюза. Зримое присутствие профсоюза в лице коллеги помогает формировать критически важное доверие к организации.

Роль и предназначение представителей по месту работы будут значительно различаться в зависимости от контекста учреждения и более широкой системы трудовых отношений. Во всех случаях такие представители играют ключевую роль,

действуя как живая и органичная связь между членами и профсоюзом; и там, где эта функция прорабатывается стратегически, ясно, что преимущества наличия представителя в учреждении усиливаются. Ключевым моментом, однако, является необходимость продумать то, как такие представители могут одновременно поддерживаться и развиваться таким образом, который будет целенаправленным и стратегическим, а не зависящим от удачного расклада и случайным (Nap, 2014).

В данном разделе мы представляем два анализа конкретных примеров, которые отражают различные аспекты развития профсоюзного представителя по месту работы – профсоюз Lärarförbundet, Швеция, и Профсоюз работников колледжей и университетов, Великобритания.



## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО ПРИМЕРА 2.1

**Профсоюз:** Lärarförbundet, Швеция.

**Членство:** Представляет учителей и преподавателей, старших учителей, учителей-практикантов и консультантов по профориентации во всех типах образовательных учреждений, включая школы, дошкольные учреждения, центра досуга, центры образования для взрослых и университеты.

**Анализ конкретного примера:** Построение диалога по месту работы

### В ЧЕМ СОСТОЯЛА ПРОБЛЕМА, НА КОТОРУЮ ОТРЕАГИРОВАЛ ПРОФСОЮЗ?

В странах Северной Европы, таких как Швеция, уровни профсоюзного членства, как правило, высокие, и показатели плотности профчленства среди учителей и других работников образования относятся к одним из самых высоких в стране. Однако профсоюз осознавал наличие возникающих проблем. Членство сокращалось в течение нескольких лет, и было ясно, что те, кто только вступают в учительскую профессию (молодые учителя), были менее склонны становиться членами профсоюза, чем уходящие на пенсию учителя и преподаватели, которых они заменяли. Проведенный профсоюзом опрос показал, что члены были, в целом, удовлетворены работой профсоюза в плане защиты их интересов на национальном уровне, но они не всегда видели, что профсоюз способен изменить к лучшему трудовую жизнь в учреждении, где они работают. Более того, факты указывали на то, что учителя воспринимали близко к сердцу широкий круг вопросов, связанных с каждым аспектом своего труда, но не всегда видели профсоюз как ответ на эти вопросы. Опросы также показали, что уровень удовлетворенности профсоюзом по месту работы соотносится с готовностью учителей и преподавателей рекомендовать вступление в профсоюз своим коллегам. Ощущение было такое, что отношения с членами профсоюза стали во многом транзакционными: члены получали поддержку, когда она была им нужна, в обмен на уплату членских взносов.

Профсоюз понимал, что ему необходимо измениться, чтобы сохранить свою актуальность для членов и быть в состоянии реагировать на новые тенденции, такие как растущая рабочая нагрузка учителей и преподавателей, и вести оргнайзинг в частном секторе образования.

## **ЧТО ПРЕДПРИНЯЛ ПРОФСОЮЗ?**

В 2014 году новое руководство профсоюза взяло курс на решение обозначенных выше проблем. Принятый подход состоял в том, чтобы попытаться сделать профсоюз более актуальным для учителей/преподавателей и продемонстрировать способность профсоюза быть решением для многих опасений и тревог, которые они испытывали по поводу всех аспектов своей трудовой жизни. Принципиальный подход предполагал создание более заметного присутствия профсоюза в учреждениях – и эта работа приняла две формы. Первая: профсоюз постарался вовлечь членов в серьезный диалог о тех вопросах, с которыми они сталкиваются, и о роли профсоюза. Эта работа была проведена весной 2017 года, задействовала все имевшиеся в профсоюзе каналы и охватила более 36 000 членов. Результат этого диалога лег в основу долгосрочной политической программы и приоритетов профсоюза. Однако профсоюз также посвятил себя поддержанию этого диалога на постоянной основе, не рассматривая его как некое «разовое» мероприятие. Это было подкреплено решением конгресса, обязавшего Lärarförbundet продолжать поддерживать эту связь и диалог со своими членами.

Ключом к поддержанию этого диалога было развитие функции профсоюзных активистов, действовавших на уровне муниципальных организаций, а также функции профсоюзных представителей на уровне школы. Присутствовало ясное понимание того, что наиболее эффективные и органические связи с членами обеспечиваются работой и активностью тех, кто представляет профсоюз «на местах».

Чтобы содействовать этому изменению в менталитете (который представлял собой адаптацию существующей практики, а не что-то новое), профсоюз построил функцию освобожденных профсоюзных работников и представителей на уровне учреждений на трех отдельных, но целиком взаимосвязанных направлениях работы – «приводить в профсоюз, слушать, действовать». Упор на «слушать» обозначил готовность профсоюза реагировать на приоритеты, устанавливаемые членами, и избегать определения проблем членов вместо них самих с последующим преподнесением заранее предопределенных решений. Упор на «действовать» подчеркивал роль профсоюза как коллективной организации работников, сосредоточенной на осуществлении перемен, что отражает историческую миссию профсоюзных организаций. Привлечение новых членов выступает одновременно как катализатор и как результат работы по этим направлениям в рамках итерационного, взаимозависимого и циклического процесса.

Образовательные программы профсоюза были остро нацелены на развитие этого подхода к работе с местными активистами и профсоюзными представителями по месту работы. Меньше внимания уделяется подготовке чисто образовательной, и больше внимания направляется на развитие навыков, необходимых для привлечения новых членов, отыскания путей выявления их проблем и забот и мобилизации человеческих ресурсов на проведение практических действий. Образовательная работа среди лидеров-активистов на уровне муниципалитетов была особенно важна для распространения этого подхода на более широкий слой активистов. Профсоюз сосредотачивал эту работу на нескольких своих местных организациях за раз, вместо того чтобы попытаться охватить каждую членскую организацию одновременно, и этот подход был признан очень эффективным.

## **В ЧЕМ СОСТОЯЛИ ГЛАВНЫЕ ТРУДНОСТИ?**

Работа, проводимая Lärarförbundet, представляет собой основательный и долгосрочный проект, требующий поддержки и приверженности на всех уровнях профсоюзной организации. Обеспечение такой поддержки по определению является сложным, но необходимым процессом.

Ключом к достижению намеченных изменений стало переосмысление роли активных лидеров на уровне городских организаций. Эти ключевые люди в профсоюзе глубоко вовлечены в проведение консультаций и переговоров с местными работодателями и самым серьезным образом нацелены на выработку решений для существующих проблем. В своей по-новому выстроенной роли эти активисты должны были еще больше «повернуться лицом к членам» - чаще посещать школы и иметь больше прямых контактов с рядовыми членами. Учитывая опыт и знания этих людей и очень серьезную нагрузку, которую они несут, им невозможно было сразу понять, как они смогут освоить новые формы работы, или даже осознать, зачем им это следует делать. Убедить эти ключевые для профсоюза фигуры в том, что эти изменения необходимы было неизбежным и легко объяснимым проблемным вопросом, требовавшим большого внимания.

## **КАКИЕ УРОКИ ИЗВЛЕК ПРОФСОЮЗ?**

Профсоюзные работники выявили ряд ключевых вопросов, которые возникли из их опыта реализации этого проекта:

- Изменение культуры организации - задача не для слабых духом! Такие преобразования требуют значительных усилий и инвестиций (и могут восприниматься как огромный риск), но когда решение принято, важно настроиться на «долгое путешествие». Однако в этом процессе важно также не отвлекаться на посторонние вещи и не толкать организацию дальше того, чего она в состоянии достичь. Новая практика работы должна быть внедрена и прочно закреплена, прежде чем можно будет приступить к реализации новых инициатив.
- Сохранять неослабный упор на обеспечение поддержки на всех уровнях организации. Полная приверженность преобразованиям со стороны выборного руководства профсоюза необходимо, но столь же важно вести работу во всей профсоюзной организации целиком. В этом процессе может возникнуть искушение забыть о важной роли штатных работников профсоюза, которые, в качестве трудящихся и работников организации, многое вкладывают в любые преобразования.
- Уметь ответить на вопрос «Зачем?» - быть в состоянии объяснить, почему изменения необходимы и как они приведут к улучшениям. Особенно важно было донести до активистов то, как эти изменения повлияют на их положение и обогатят их опыт.

## **КАК ЭТОТ ПРОЕКТ ПОМОГ В ДЕЛЕ СТРОИТЕЛЬСТВА ПРОФСОЮЗА?**

Проект *Läraryrkbundet* по проведению изменений является долгосрочной инициативой, которая в настоящее время находится на относительно ранней стадии. Уже есть положительные признаки в области профсоюзного строительства, когда руководители местных организаций внедряют новые методы работы, что, в свою очередь, ведет к увеличению числа профсоюзных представителей в учреждениях и усилению представительства профсоюза по месту работы. Этот процесс соотносится со значительным уменьшением числа тех, кто решает выйти из профсоюза, и профсоюзные работники уверены, что это уже сама по себе серьезная причина, чтобы проводить эти изменения.

Данная стратегия оказалась особенно эффективной в частном секторе, где некоторые проблемы, с которыми сталкивается профсоюз, стоят более остро (в силу отсутствия переговорных механизмов, сравнимых с муниципальным сектором). В этом секторе профсоюз наблюдал 2-процентный рост членства и рост числа профсоюзных представителей по месту работы на 20%.

## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО ПРИМЕРА 2.2

**Профсоюз:** Профсоюз работников колледжей и университетов (UCU) (Великобритания)

**Членство:** представляет работников высшего и профессионально технического образования, образования для взрослых и образования в пенитенциарных учреждениях Великобритании.

**Анализ конкретного примера:** Преобразования профсоюза UCU: разработка программы для профсоюзных лидеров на уровне учреждений

### В ЧЕМ СОСТОЯЛА ПРОБЛЕМА, ОТВЕТОМ НА КОТОРУЮ СТАЛА ЭТА ИНИЦИАТИВА?

Существовало признание того факта, что сектора, работников которых представлял профсоюз UCU, быстро менялись, а профсоюз не всегда успевал за этими изменениями. Изменения в более широком политическом и экономическом контексте, на рынке труда, в технологиях и по месту работы были существенными. Профсоюз, однако, оставался сосредоточенным на среде для проведения национальных коллективных переговоров, которая едва существовала в секторе ПТО, да и в секторе высшего образования значимость коллективных переговоров подвергалась эрозии.

Профсоюзу нужно было вооружить членов низовых организаций (обычно совпадающих по месту с отдельным учреждением образования) навыками, которые позволят им реагировать на эти изменения и при этом разрабатывать более долгосрочную стратегию развития.

### ЧТО ПРЕДПРИНЯЛ ПРОФСОЮЗ?

UCU разработал программу подготовки для лидеров первичек под названием Преобразуя UCU. Эта программа однозначно построена на приверженности наращиванию лидерского потенциала и развитию критического стратегического мышления, а не на предоставлении участникам ограниченного набора навыков или умений. Четкая цель состоит в оказании поддержки профсоюзным активистам в наращивании сил на уровне учреждений образования для поддержки более эффективного ведения переговоров. Программа предполагает проведение двух учебных курсов с проживанием по месту учебы, где участники самостоятельно разрабатывают мини-проект для реализации между курсами. Участники курсов получают менторскую поддержку в своих проектах.

Курс не ориентирован на конкретные профсоюзные должности в низовых организациях и потенциально открыт для любого активиста, стремящегося играть более существенную роль в жизни профсоюза. Число желающих принять участие в программе превышает ее возможности, и участники частично отбираются, чтобы состав участников отражал состав профсоюзного членства.

Программа курса была тщательно продумана, чтобы удовлетворять потребности как его участников, так и профсоюза. Одной из главных черт является то, что некоторые разработчики этой программы – исследователи с международным именем, специализирующиеся на изучении трудовых и профсоюзных вопросов. Курс однозначно связывает теорию с практикой, и его организаторы не стесняются предъявлять жесткие требования к участникам курса – чтобы «бросать вызов и провоцировать». Цель состоит в создании пространства, где участники могут вести открытую и самокритичную дискуссию о трудностях, проблемах и возможностях. В этом смысле, важно, чтобы сама программа брала за образец ту культуру, которую она стремится сформировать в профсоюзе.

### **В ЧЕМ СОСТОЯЛИ ГЛАВНЫЕ ТРУДНОСТИ?**

Критически важным для успеха программы были целеустремленность и поддержка на самых высоких уровнях профсоюза. На ранних стадиях программы в профсоюзе сменилось руководство, но поддержка программы сохранилась. Такая приверженность была связана с признанием проекта как средне- или долгосрочной инициативы, а это неизбежно предполагает готовность организации идти на определенный риск. Оценка реализации проекта рассматривается как его важный элемент, на самом деле, критическая самооценка рассматривается как совершенно необходимая, но в равной степени важна и готовность не требовать «быстрых побед» или не пускаться в погоню за достижением легко измеримых (но часто уводящих в сторону) целей.

Для профсоюза эта программа оказывается относительно затратной и представляет собой значительную инвестицию. Однако важно признать, что программы с аналогичными целями в коммерческой организации, вероятно, потребовали бы выделения гораздо более существенных ресурсов.

### **КАКИЕ УРОКИ БЫЛИ ИЗВЛЕЧЕНЫ ИЗ ПРОЕКТА?**

На стадии проектирования программы была твердая нацеленность на изучение различных путей ее реализации, включая выявление и укрепление уже существующих сетей, например, таких, которые действуют в географических районах. Это поможет участникам выстраивать и укреплять свои социальные сети внутри профсоюза. Укрепление социального капитала во всей организации рассматривается как ключевой фактор наращивания потенциала профсоюза. Активное изучение путей

и способов налаживания и поддержания контактов (и взаимной помощи) между участниками курсов считается важным элементом развития ситуации в будущем.

Другим ключевым уроком стало осознание потребности поддерживать неослабный упор на ключевой цели программы – поддержать лидеров на низовом уровне в оценке и реализации доступных для них стратегических решений, чтобы наращивать силу и влияние для ведения переговоров.

И наконец, есть необходимость признать трудности, связанные со стремлением осуществить изменение культуры организации. Такая работа почти всегда идет тяжело и медленно. В некоторых случаях, участники программы поощряются к тому, что «разучиться» использовать глубоко укоренившиеся приемы и давно устоявшиеся подходы к работе. В других случаях, участники возвращаются в свои учреждения и первички и обнаруживают, что местные факторы способны сильно затруднить проведение изменений. Поддержание долгосрочной приверженности участников переменам и полученного ими импульса после завершения программы всегда является приоритетом, но часто оказывается и вызовом (в настоящее время разрабатываются идеи по поддержанию контакта с участниками и обеспечению непрерывного воздействия на ситуацию).

## КАК ЭТОТ ПРОЕКТ ПОМОГ В ДЕЛЕ СТРОИТЕЛЬСТВА ПРОФСОЮЗА?

Программа избежала привязки к узкому набору целевых показателей, но требует приверженности для серьезного подхода к изменению ситуации и недавно запустила процесс всесторонней оценки ее реализации. Координаторы программы очень осторожны в оценках и стремятся не переоценить успехи, но утверждают, что получены в ходе оценки свидетельства все же указывают на некоторые значительные преимущества. Например, программа не была нацелена на повышение членства как таковое, однако ее оценка говорит о, по меньшей мере, косвенной связи между участием активистов в программе и ростом численности их первичек, превышающим средний уровень по профсоюзу.

Оценка программы также указала на укрепление лидерских способностей среди участников. Один из участников программы так прокомментировал это:

“

*курс [помог] мне задуматься о том, как общаться, как мне как «лидеру» взаимодействовать с новыми профсоюзными представителями в своей первичке, как их мотивировать и мобилизовывать (давать задания, делиться информацией, помогать советом) и как формулировать наши аргументы в коротких, емких обращениях”*

В ходе оценки были получены свидетельства того, что некоторые участники добились успеха, подписав новые коллективные договоры на уровне учреждения.

И наконец, оценка реализации программы дала ограниченные, но четкие свидетельства того, что участники курсов выдвигают себя кандидатами на выборные должности в профсоюзе, в том числе и на национальном уровне. Опять же, не делается попытка заявить о наличии прямой взаимосвязи (т.е. что эти члены не стали бы выдвигаться, не участвуя они в программе), но свидетельства действительно позволяют предположить, что участники курсов с большей готовностью смотрят на серьезные руководящие посты в профсоюзе и на местном, и даже на национальном уровне.



# ОРГАНАЙЗИНГ НА ОСНОВЕ РАБОЧИХ ВОПРОСОВ: СОЕДИНИТЬ ТРУДОВОЙ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТЫ

Профсоюзы образования на всем протяжении своей истории ощущали некоторую напряженность между защитой так называемых профессиональных интересов своих членов (например, касающихся учебной программы и педагогики) и тем, что часто считается более традиционными профсоюзными заботами, например, зарплатами и условиями труда.

Члены каждой отдельной организации должны сами решать для себя, как их профсоюз будет вести объединительную работу и на основе каких вопросов. Однако настоящее исследование позволяет предположить, что разделение труда учителей и других работников образования на трудовой и профессиональный аспекты создает ненужную границу, не отражающую реалий их работы.

В настоящем исследовании мы доказываем, что работники образования в Европе жестоко пострадали в годы, последовавшие за экономическим кризисом. Пенсии были урезаны (и остаются под угрозой), оклады стагнировали, а рабочая нагрузка росла. Однако такую же сильную тревогу вызывает и та степень, в которой профессиональная автономия и суждения учителей и других работников образования подверглись эрозии в результате наступления менеджеризма. Например, то, что учителя преподают, как они преподают, как оценивается успеваемость учащихся и как оценивается их собственная работа – все эти вопросы претерпели глубокие изменения за последние годы. Безусловно эти вопросы выглядят по-разному в разных странах, но почти не остается сомнений в том, что тенденция установления более жесткого контроля над работой учителей и других работников образования распространяется очень широко.

Наш аргумент состоит в том, что профсоюзы образования должны представлять интересы учителей и других работников образования в отношении всей полноты их труда, а не только отдельных его составляющих. Оплата всегда будет бесспорно фундаментальным вопросом в транзакциях «зарплата-за-работу», но равное значение имеют и природа труда в этих отношениях обмена, и факторы, которые его формируют. В чем состоит этот труд, и кто вправе решать, в чем он состоит и как его выполнять? Мы готовы утверждать, что за последние годы многие учителя и другие

работники образования обнаружили, что эти вопросы стоят очень остро, когда столкнулись с тем, что та грань, которую Гудридж (Goodrich, 1920) описывает как «границу контроля», отодвигалась все дальше и дальше, оставляя все меньше места для их профессионального суждения. Это то, что Гарри Браверман (Harry Braverman, 1974) называл «разделением концепции и исполнения» в современном труде и что является сутью процесса потери квалификации [вследствие цифровизации] и депрофессионализации, который сформировал трудовую жизнь многих учителей и других работников образования. Более того, эти вопросы, вероятно, еще острее встанут в будущем, по мере того как технологии становятся все глубже внедренными во все аспекты трудового процесса работников образования.

В настоящем докладе мы обращаем внимание на работу двух профсоюзов, Национального объединения независимых профсоюзов (UNSA) во Франции и профсоюза Utdanningsforbundet (UEN) в Норвегии, которые постарались вести органайзинг на основе всех вопросов, тревоживших их членов на работе, с особым упором на проблемы профессионального характера.

### АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО ПРИМЕРА 3.1

**Профсоюз:** Национальное объединение независимых профсоюзов (UNSA), Франция.

**Членство:** UNSA-Education является федерацией 22 профсоюзов, действующих во всем секторе образования. Данный анализ сосредоточен на профсоюзах, представляющих учителей начальной и средней школы.

**Анализ конкретного примера:** Профсоюз SE-UNSA: новый образовательный проект

#### В ЧЕМ СОСТОЯЛА ПРОБЛЕМА, НА КОТОРУЮ ОТРЕАГИРОВАЛ ПРОФСОЮЗ?

Профсоюзное движение в образовании Франции пережило масштабный раскол в 1993 году, когда доминирующий профсоюз распался на множество частей и две новых федерации: Unsa-Education и FSU. Один из участников исследования назвал это «травмой».

Для UNSA-Education, и особенно для профсоюза SE-Unsa, этот опыт поставил под угрозу само их существование. В течение 15 лет профсоюз наблюдал снижение членства и влияния на профессиональные органы (из-за ухудшившихся результатов в профессиональных выборах). Положение профсоюза считалось неустойчивым и являлось кризисом, на который профсоюз должен был найти стратегический ответ.

#### ЧТО ПРЕДПРИНЯЛ ПРОФСОЮЗ?

В 2008 году, после выборов нового руководства, UNSA взял курс на реализацию долгосрочного проекта по возрождению. Эта стратегия была сосредоточена на двух «заглавных вопросах», подкреплявшихся тремя вспомогательными направлениями работы. Два заглавных вопроса были нацелены на то, чтобы соотнести позицию профсоюза с четкой политической линией и на новый образовательный проект. Политическое позиционирование профсоюза обязало UNSA-Education и SE-Unsa осуществлять конструктивное взаимодействие в коллективных переговорах, тогда как новый образовательный проект предполагал расширение круга проблем, которыми он занимался, путем включения в них широкого диапазона профессиональных вопросов. Профсоюз рассматривает представительскую работу по таким вопросам, как условия учебы студентов и учащихся, инклюзивное образование и профессиональное

развитие учителей и преподавателей как центральные профсоюзные приоритеты с их четкой и последовательной артикуляцией, отражающей и политическую линию профсоюза, и образовательный проект.

Определенные выше приоритеты «первого порядка» были поддержаны тремя вспомогательными элементами, которые включают принятие новых методов органайзинга, стратегическую приверженность развитию активистов (с целью наращивания профсоюзного присутствия в школах) и всесторонний пересмотр информационной работы профсоюза (как внутренней, так и внешней). Новые методы органайзинга предполагали расширенное использование данных для определения и приоритизации потенциальных участков роста. Это временами вызвало противоречия, но работники профсоюза считают, что это было эффективно. На обеспечение профессионального развития активистов были выделены существенные профсоюзные ресурсы, создана специальная команда для проведения курсов, а информационная работа была перенацелена на использование преимуществ, которые дают современные платформы социальных сетей.

### **В ЧЕМ СОСТОЯЛИ ГЛАВНЫЕ ТРУДНОСТИ?**

Профсоюз ясно понимает, что организация вовлечена в долгосрочный процесс изменения культуры (длится более 10 лет, и все еще не завершен). Временами такие изменения создают трудности для тех, кто выигрывает от поддержания статуса кво, и это иногда вызывало сопротивление. Подход профсоюза состоял в разработке основанного на сотрудничестве подхода к осуществлению изменений с выраженным упором на предоставление активистам пространства для изучения, разъяснения и дебатирования вопросов. Приоритеты активистов, что вполне понятно, обычно сосредоточены на непосредственных проблемах, стоящих перед ними, и убеждение тех, кто испытывает серьезное давление, но имеет мало времени, занять позицию, нацеленную далеко вперед, может быть трудной задачей.

Опробование новых приемов и методов работы и их оценка рассматривались как критически важные для убеждения некоторых членов в эффективности конкретных методов.

### **КАКИЕ УРОКИ ИЗВЛЕК ПРОФСОЮЗ?**

Центральное место в процессе изменения культуры SE-Unsa занимала нацеленность на восстановление связи профсоюзной организации со своими членами, как интеллектуальной, так и физической. Как сказал один из работников профсоюза – «профсоюз воспринимался как слишком далекий от реальности, слишком далекий от их [учителей] реальности». Три элемента были определены как имеющие ключевое значение для этого процесса восстановления связи.

Первым была необходимость установить связь с учителями в их профессиональной роли – и работать таким образом, который отражает профессиональный опыт

учителей и преподавателей. «Слишком часто мы говорим на «профсоюзном языке» никто не разговаривает так, как мы! Он исключительно наш, и это не тот язык, на котором учителя говорят о своей работе». Необходимость найти «общий язык» с целью добиться, чтобы профсоюз выражал профессиональные заботы учителей (как их определяют сами учителя), была признана критически важной.

Вторым была необходимость установить связь с учителями по месту их работы, с тем чтобы профсоюз буквально стал видимым («физическая инкарнация») для своих членов. Это предполагало обязательные регулярные посещения школ местными активистами, а также развитие функции «корреспондентов» – школьных учителей, который действуют как профсоюзные представители. Приводился довод о том, что учителя не только физически видят профсоюз, но и ценят тот факт, что профсоюзные представители – их коллеги, они «такие же учителя, как и я». Этот аспект проекта по обновлению профсоюза отражен в названии конкретного направления работы, известного как «коллега коллеге», который подчеркивает, насколько членам необходимо иметь прямой контакт с профсоюзными представителями по месту их работы.

Заключительным элементов процесса «восстановления связи» стало внедрение в профсоюзе измененной практики работы, которая сделала его структуры менее формальными и бюрократическими, облегчив задачу тем, кто не так хорошо знает, как функционирует профсоюз, но хочет участвовать в его жизни и иметь свой голос.

## КАКИМ ОБРАЗОМ ЭТА ИНИЦИАТИВА ПОМОГЛА СТРОИТЕЛЬСТВУ ПРОФСОЮЗА?

Проект, описанный в данном анализе конкретного примера, добился определенного успеха в изменении судьбы профсоюза. Были названы три конкретных достижения:

- Процесс падения численности удалось обратить вспять, и сегодня профсоюз отмечает ежегодный прирост членства. Эта тенденция поддерживается уже несколько лет.
- Расширилась база профсоюзного актива, как и сеть корреспондентов (представителей на уровне учреждения). Усовершенствованные данные профсоюза о своем членстве подтверждают четкую взаимосвязь между наличием корреспондента в школе и повышением плотности профчленства в этом учреждении (хотя допускается, что природа этой взаимосвязи не столь проста как «причина и следствие»).
- Рост членства был отчасти сосредоточен на удовлетворении особых потребностей молодых учителей. Как следствие, членство профсоюза стало более многообразным не только в возрастном плане, но и плане гендерной и расовой/этнической принадлежности. Это растущее многообразие, в свою очередь, отразилось и на составе актива. Один работник профсоюза отметил, что «молодые члены не затронуты влиянием истории, как многие из нас – они строят новый профсоюз».

## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО ПРИМЕРА 3.2

**Профсоюз:** Utdanningsforbundet (UEN), Норвегия.

**Членство:** Представляет профессионалов с преподавательской и академической квалификацией во всей системе образования Норвегии от раннего детского до высшего образования.

**Анализ конкретного примера:** Участие профсоюза UEN в реформировании Норвежской национальной программы обучения

### В ЧЕМ СОСТОЯЛА ПРОБЛЕМА, НА КОТОРУЮ ОТРЕАГИРОВАЛ ПРОФСОЮЗ?

В 2016 году норвежское правительство опубликовало Белую Книгу, в которой предложило провести серьезный пересмотр норвежской национальной программы обучения на уровне как начальной, так и средней школы. UEN поддержал общие принципы этих предложений, которые, как он считал, соотносятся с его собственным доводом в пользу повышения значения самостоятельности учителей в принятии профессиональных решений.

После публикации Белой Книги было проведено несколько раундов масштабных консультаций по разработке новой обязательной программы обучения, а также новых учебных программ по предметам. UEN признал необходимость организовать своих членов для участия в консультациях не только с целью добиться, чтобы согласованные реформы программы обучения отражали взгляды профессионалов образования, но и потому, что для профсоюза было необходимо продемонстрировать принципы совместного строительства и учительской самостоятельности, которые он отстаивал.

Консультации показали беспрецедентный уровень участия учителей и преподавателей. Хотя это нельзя напрямую отнести на счет деятельности Utdanningsforbundet, есть широкое признание того, что профсоюз сыграл ключевую роль в обеспечении такого уровня участия.

### ЧТО ПРЕДПРИНЯЛ ПРОФСОЮЗ?

Социальный диалог в норвежской системе образования можно, в целом, считать прочным на всех уровнях, и поэтому было неоспоримо, что профсоюз был весомо

представлен в комитетах, рабочих командах и экспертных группах, связанных с разработкой новой национальной программы обучения.

Однако, с точки зрения профсоюза, было необходимо мобилизовать голос рядовых учителей, чтобы добиться максимального эффекта от возможности, представленной процессом консультаций.

Профсоюза направил значительные ресурсы на обеспечение активного участия и вовлеченности учительской профессии в целом и особенно членов и работников профсоюза. Профсоюз поработал над тем, чтобы донести до людей ключевые вопросы, проинформировать их о главных дебатах и о том, как учительская профессия и профсоюзные представители могут принять участие в консультационном процессе. Это потребовало реализации обширной программы конференций, семинаров, учебных курсов. Некоторые мероприятия транслировались в потоковом режиме (задолго до того, как пандемия коронавируса сделала эту практику обычным делом). Профсоюз активно работал, чтобы поддержать избрание членов UEN в состав экспертных групп, которые были созданы для разработки учебных программ по предметам. Была предоставлена поддержка членам и активистам на всех уровнях профсоюзной организации, включая тех, кто представлял профсоюз на муниципальном и региональном уровне.

Особый упор был сделан на мобилизацию учительской профессии и поддержку профсоюзных представителей на уровне учреждений. В Норвегии члены профсоюза, работающие в одной школе, именуются «клубом» и профсоюзный представитель в учреждении называют «лидером (председателем) клуба». Профсоюз постарался сделать так, чтобы председатель клуба располагал необходимой информацией, инструментами и ресурсами и для работы с членами профсоюза, и для ведения эффективного диалога с руководством школы. Одной из главных целей было добиться, чтобы школы систематически привлекали учительскую профессию к пересмотру национальной программы обучения на всех ее этапах.

## В ЧЕМ СОСТОЯЛИ ГЛАВНЫЕ ТРУДНОСТИ?

UEN ясно понимает, что ответственность за проведение реформ лежит на центральных и местных органах власти, в соответствии с Белой Книгой правительства. Профсоюз считал, что необходимо обеспечить подотчетность этих действующих лиц и добиться, чтобы консультации проводились по-настоящему и отношение к реализации согласованной политики было серьезным, с выделением надлежащего времени и ресурсов для участия учителей.

Особенно важно было добиться, чтобы учителя получали достаточно времени для участия в процессах пересмотра программ обучения. Все хорошо понимают, насколько велика нагрузка учителей на работе и как это давит на людей, и это может серьезно затруднить их продуктивное участие в политических консультациях. Профсоюз нацелился на то, чтобы обеспечить выделение времени и пространства, необходимых для участия учителей в этой работе.

UEN имеют хорошо отлаженную сеть председателей клубов в школах, но эти профсоюзные представители обычно в меньшей степени вовлечены в защиту интересов учителей в процессах профессионального и педагогического развития на уровне учреждения. Развитие потенциала профсоюзных делегатов в области защиты интересов профчленства, касающихся не только зарплат и условий труда, но и профессиональных и педагогических вопросов, являлось, таким образом, стратегическим приоритетом. Вооружению председателей клубов необходимыми навыками и уверенностью в своих силах, чтобы вести работу по профсоюзному объединению своих коллег, а также социальный диалог с руководством школы, придавалось первоочередное значение.

### КАКИЕ УРОКИ ИЗВЛЕК ПРОФСОЮЗ?

UEN пользуется преимуществами относительно устойчивого, в целом, социального диалога с другими действующими лицами в процессе принятия политических решений. Развитие и поддержание этого диалога и укрепление доверия, которое питает его, рассматривается профсоюзом как один из ключевых вопросов. Опыт реформирования национальной программы обучения в Норвегии подтверждает значение прочного социального диалога, но также подчеркивает важность его расширения для охвата всего круга вопросов, с которыми сталкиваются учителя в своей трудовой жизни. Формирование политики по вопросам учебных программ и педагогики касается не только качества предоставляемого образования, но и качества трудовой жизни учителей и других работников образования, следовательно, этот процесс должен быть организован на основе социального диалога.

Однако социальный диалог по профессиональным вопросам не может быть бюрократическим и техническим процессом, который представляется учителям далеким и отстраненным. Роль профсоюза в формальных механизмах социального диалога служит ключевым голосом для учителей и школьного руководства, но формирование «профессии активистов» (Sachs, 2003) требует активного взаимодействия и участия всей учительской профессии как в разработке политики, так и в непрерывном обеспечении профессионального развития изнутри. Одной из главных целей для профсоюза, таким образом, стала мобилизация всей профессии, когда председателей клубов поощряли к тому, чтобы приглашать всех учителей, а также школьное руководство на собрания клуба, во время которых обсуждалась реформа программы обучения. Один из руководителей профсоюза так описал этот подход:

“

*Онам оказали доверие, поверили в наши силы, чтобы мы сыграли ключевую роль – и в этом случае мы должны продемонстрировать, что мы выступить вперед и взять на себя ответственность и сыграть эту роль в развитии нашей собственной учительской профессии изнутри.*



Поддержка надлежащей педагогической и профессиональной практики требует постоянного вовлечения и участия учительской профессии – другими словами, твердого упора на профессиональное развитие изнутри. Поэтому UEN систематически работает, добиваясь, чтобы голос практиков образования на уровне учреждений занимал центральное место в процессе преобразований. Это предполагает поддержку и учителей, и директоров школ (профсоюз предоставляет и тех, и других), чтобы обеспечить правильные условия труда, позволяющие каждому активно участвовать. Особые потребности директоров школ также были приоритетом для UEN, поскольку эти люди часто оказываются под большим давлением, когда от них требуют реализовывать проекты на уровне школы, которые разрабатываются и спускаются сверху. Это требует от профсоюза активного органайзинга «на местах», чтобы создать условия, при которых каждый может участвовать. Председатели клубов при твердой поддержке со стороны муниципальных профсоюзных организаций незаменимы в этом процессе. Поддержке председателей клубов посредством информационной работы, подготовки и сетевого взаимодействия в выполнении этой работы придавалось ключевое значение.

## **КАКИМ ОБРАЗОМ ЭТА ИНИЦИАТИВА ПОМОГЛА СТРОИТЕЛЬСТВУ ПРОФСОЮЗА?**

Профсоюз UEN все настойчивее стремился представлять учителей и руководство школ в профессиональных вопросах, равно как и в вопросах трудовых отношений, и добился большого доверия как «голос профессии». На всем протяжении этого периода профсоюз наблюдал рост членства, и хотя здесь нет прямой связи с усилением упора на становление организации как «союза профессионалов» (Bie-Drivdal, 2020), есть все основания предполагать наличие связи косвенной.

Говоря о мобилизации учительской профессии вокруг вопроса о реформировании национальной программы обучения, профсоюз считает, что пока еще слишком рано говорить о получении явных преимуществ в плане профсоюзного строительства. Однако один профсоюзный работник все же предположил, что эта инициатива профсоюза нашла отклик среди многих учителей и «помогла укрепить их отождествление с нами как с профсоюзом работников данной профессии». Есть явные достижения в плане развития навыков и возможностей председателей клубов, а также профсоюзных представителей на муниципальном и районном уровнях. Инициатива выявила множество очень способных членов профсоюза, и профсоюза целенаправленно опирался на их навыки и опыт и старался развивать их дальше и как профессионалов образования, и как профсоюзных представителей. В этом смысле, участие UEN в реформе норвежской национальной программы обучения обеспечило учителям как профессиональному сообществу мощный голос и подкрепило заявление профсоюза о том, что он является «голосом учительской профессии» в норвежских политических дебатах в области образования.

# ОРГАНАЙЗИНГ ВО ИМЯ РАВЕНСТВА: МОБИЛИЗАЦИЯ НЕДОСТАТОЧНО ПРЕДСТАВЛЕННЫХ ГРУПП

Профсоюзы традиционно были сильно привержены достижению равенства и инклюзивности, наиболее очевидно – на рынке труда, но часто и в обществе в целом. Профсоюзные активисты часто стоят на переднем крае борьбы с проявлениями неравенства и дискриминацией на основе гендера, этнического происхождения, инвалидности и сексуальной ориентации.

Однако столь же важно признать, что профсоюзы часто играли свою роль в укоренении и воспроизведении элементов неравенства, не только на рынке труда, но и в внутри профсоюзных организациях. Например, когда профсоюзы вынуждены защищать устоявшиеся механизмы на рынке труда от посягательств со стороны работодателей, в итоге может получиться, что защищаются механизмы, которые уже являются структурно дискриминационными. В то же время, собственные структуры профсоюза могут воспроизводить элементы неравенства, когда маргинализированные группы не имеют достаточного представительства во всех аспектах профсоюзной организации. Подобные проявления неравенства часто становятся более остро заметными на высших уровнях организационной иерархии. Тенденция относиться к «профчленству» как к однородной группе трудящихся, имеющих общие интересы, может не отразить (растущего) многообразия в составе рабочей силы и ту степень, в которой статус некоторых категорий работников может сделать их позицию привилегированной по отношению к другим.

В последние годы отмечается растущее осознание потребности бороться с неравенством на рынке труда, выдвигая в ходе переговоров требования, которые решают проблемы неравенства, но при этом направлены и на преодоление культурных и структурных проблем, которые могут вести к воспроизведению и укоренению элементов неравенства внутри самой организации. Однако эта работа велась в период, когда кризисы, с которыми столкнулись работники образования, поставили под угрозу те немногие достижения, которых они уже добились. Одним из наиболее поразительных последствий всех переживаемых нами кризисов, будь то экономических, политических, социальных или медико-санитарных, являлось углубление неравенства и иногда обращение вспять тенденций к установлению равенства.

Поэтому профсоюзам образования важно извлекать уроки и опираться на опыт реализации сильных программ по достижению равенства, разработанных во многих профсоюзах за последние годы. Примеры, иллюстрирующие такую работу в настоящем докладе, взяты у профсоюзов, которые в ходе переговоров отдавали приоритет вопросам, затрагивающим маргинализированные группы, но в равной степени важны и те случаи, когда профсоюзы проводили изменения своих структур и культуры, чтобы дать возможность порой недостаточно представленным группам принимать полноценное участие в жизни организации. Из этих примеров видна приверженность созданию пространства для «самообъединения» недостаточно представленных групп работников. В этих случаях было признано, что особые группы, скорее всего, будут процветать в профсоюзе, когда им не приходится делать это на условиях, которые определяют другие, или им не нужно ждать, пока их пригласят, но создаются структуры, позволяющие членам самостоятельно определять свои приоритеты и то, как они хотят работать. Те, кто являются членами особых групп, могут организовывать свои собственные акции и мероприятия таким образом, который отвечает их потребностям.

Ограниченный объем настоящего доклада не позволяет нам привести анализы конкретных ситуаций, которые отражают все те разные вопросы, на основе которых ведется работа по оргнаизингу. Первый анализ конкретного примера сосредоточен на работе, проводимой польским профсоюзом ZNP с целью вдохновить более молодых членов на участие в работе профсоюза и выполнение руководящих функций на местном и национальном уровне. Второй анализ сосредоточен на итальянском профсоюзе FLC CGIL и его деятельности по объединению работников с неустойчивой занятостью.

## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО ПРИМЕРА 4.1

**Профсоюз:** Federazione Lavoratori della Conoscenza (Федерация работников образования) (FLC CGIL), Италия

**Членство:** представляет работников образования во всей итальянской системе образования от дошкольного до высшего образования и науки.

**Анализ конкретного примера:** *Ricercatori Determinati* (сеть работников с неустойчивой занятостью)

### В ЧЕМ СОСТОЯЛА ПРОБЛЕМА, НА КОТОРУЮ ОТРЕАГИРОВАЛ ПРОФСОЮЗ?

Итальянская университетская система поражена широко распространившимся недугом неустойчивой занятости. Система образования в Италии страдала от хронического недофинансирования, и этот недостаток инвестиций стал еще острее с экономическим кризисом. После кризиса была проведена «Riforma Gelmini», цель которой состояла в повышении «эффективности» работы итальянских университетов, но она послужила лишь росту неустойчивой занятости во всей системе. За 10 лет после кризиса в итальянском высшем образовании было потеряно 15 000 постоянных должностей. Шестидесять процентов преподавательского состава трудятся на условиях неустойчивой занятости, и 93% таких работников вынуждены каждый год терять свое место. Исследования показывают, что такие условия труда в непропорционально большой степени затрагивают женщин.

Профсоюзу традиционно было трудно объединять и представлять интересы работников с неустойчивой занятостью, отчасти из-за нестабильности их трудоустройства, но еще и в силу многообразия их опыта и потребностей. Как выразился один профсоюзный активист, «неустойчивость разъединяет». Профсоюз признавал, что многие работники с неустойчивой занятостью не видели в нем решения своих проблем.

### ЧТО ПРЕДПРИНЯЛ ПРОФСОЮЗ?

Признавая трудности, которые профсоюз испытывал в объединении и защите этих работников, в мае 2018 года он принял решение поработать с рядом других действующих лиц и образовал специальную сеть, сосредоточенную на профсоюзном объединении работников с неустойчивой занятостью - *Ricercatori Determinati* (название, которое можно перевести как «Полные решимости исследователи», содержит игру слов, поскольку слово «determinate» в итальянском означает еще

и «с ограниченным сроком»). Создание более автономной сети без жестких связей намеренно преследовало цель преодолеть внутреннее сопротивление, которое некоторые работники испытывали в отношении профсоюзного членства. Профсоюз FLC CGIL имеет «тесные отношения» с Ricercatori Determinati и имеет с сетью большое число общих активистов, однако профсоюз ведет себя осторожно, чтобы не монополизировать сетевое взаимодействие.

Многие действия Ricercatori Determinati можно рассматривать как традиционную работу по ведению кампаний. Сеть делает особый акцент на представлении конкретных предложений, которые улучшат трудовую жизнь работников с неустойчивой занятостью (и передала два дела на рассмотрение в Европейский Суд), но группа также проводит мероприятия, более направленные вовне, которые призваны придавать некоторые вопросы широкой гласности, повышать информированность других о проблемах этой категории работников. Сеть организовала целый ряд мероприятий на национальном и местном уровне, которые недавно принесли успех, сосредоточившись на органайзинге в местных учреждениях, которые в прошлом редко откликались на профсоюзные инициативы. В июне 2020 года, на пике пандемии коронавируса, три региональных мероприятия были проведены на Юге, в Центре и на Севере, с тем чтобы предметно заниматься самыми разнообразными потребностями работников с неустойчивой занятостью. Кроме того, сеть провела собственное исследование масштабов неустойчивой занятости в итальянском высшем образовании и использовала кампании в социальных сетях, чтобы широко распространить его результаты и добиться широкой поддержки.

Однако чистым новшеством инициативы Ricercatori Determinati является создание гибкой сети, в которой профсоюз является лишь одной частью в широкой коалиции действующих лиц.

## **В ЧЕМ СОСТОЯЛИ ГЛАВНЫЕ ТРУДНОСТИ?**

Профсоюзное объединение работников с неустойчивой занятостью сопряжено с некоторыми особыми трудностями, которые профсоюзу пришлось преодолевать. По своей природе, работники с неустойчивой занятостью следуют нестабильным и беспорядочным моделям занятости. Они чаще оказываются без работы или вынуждены переходить из одного учреждения в другое и обратно (или одновременно работать сразу в нескольких ВУЗах). Эта нестабильность трудоустройства отражается на приверженности работе в сети, поскольку высокая текучесть кадров отражена, как в зеркале, в опыте работы сетевых активистов. Создание стабильной группы активистов в такой сети представляет особые трудности для органайзинга.

Также важно признавать широкое многообразие интересов и опыта работников с неустойчивой занятостью со значительными различиями, отражающими разделение по возрастным группам, гендеру, географии. Например, опыт (и интересы) работников с неустойчивой занятостью более старшего возраста, которые провели многие годы, работая по таким контрактам, могут сильно отличаться от интересов более молодых работников. Аналогичным образом, Италия по-прежнему покрыта глубокими шрамами географического разделения, при котором опыт работников университетов

Юга часто отличается, и обычно в худшую сторону, от опыта работников северных провинций страны. Стремление примирить этой порой конкурирующие между собой различия стали для сети важно, но трудной задачей. Значительные усилия прилагались к тому, чтобы формулировать требования таким образом, который сможет объединить разнообразные группы и интересы. Одним из отражений этого стал подготовленный сетью манифест, который с большой тщательностью постарался примирить различные интересы с целью добиться максимального единства.

### **КАКИЕ УРОКИ ИЗВЛЕК ПРОФСОЮЗ?**

Участие профсоюза FLC CGIL в работе сети Ricercatori Determinati высветило целый ряд полезных уроков:

Работа с сетями способна помочь поддержать активное взаимодействие, особенно когда работники не рассматривают членство в профсоюзе как автоматическое решение своих проблем. Однако такая работа требует осторожности в управлении ею. Профсоюзу может быть легко начать доминировать над другими участниками сети, но важно избегать такого доминирования. Создание доверия и уверенности в своих силах требует, чтобы профсоюз проявлял себя как равный партнер, готовый слушать и по-настоящему сотрудничать. Выгоды таких альянсов реализуются только в тех случаях, когда работа сети подкрепляется необходимым доверием. Над этим надо работать, его надо заслужить, со временем.

Более того, сам профсоюз должен создать пространство в своей собственной организации, где работники с неустойчивой занятостью будут восприниматься серьезно. Учитывая все конкурирующие между собой требования внутри профсоюза, легко может получиться так, что профсоюз воспроизведет у себя ту маргинализацию работников с неустойчивой занятостью, которой они подвергаются на рынке труда. Этого необходимо осознанно избегать, чтобы не дать этому случиться неосознанно.

### **КАКИМ ОБРАЗОМ ЭТА ИНИЦИАТИВА ПОМОГЛА СТРОИТЕЛЬСТВУ ПРОФСОЮЗА?**

FLC CGIL уверен, что его участие в сети Ricercatori Determinati основано на принципиальной приверженности вовлечению работников с неустойчивой занятостью в коллективную борьбу для решения тех проблем, с которыми они сталкиваются на работе. Сеть ни в коем случае не является «троянским конем», цель которого – завлечь людей в профсоюз. Успех сети зависит от прозрачности участия профсоюза в ее работе и доверия к его мотивации. В этом смысле, участие FLC CGIL в работе сети рассматривается как долгосрочная стратегия, призванная помочь справиться с особо трудными проблемами в области профсоюзного органайзинга. Выборные работники профсоюза видят преимущества такого метода работы, с наибольшей очевидностью проявляющиеся в росте новых групп «determinate» в ряде университетов, хотя есть признание того, что работа сети больше представляет собой «медленный запал».

## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО ПРИМЕРА 4.2

**Профсоюз:** Związek Nauczycielstwa Polskiego (ZNP) Pologne.

**Членство:** представляет учителей и других работников образования в дошкольном, начальном, среднем и высшем образовании и науке.

**Анализ конкретного примера:** Академия молодых членов

### В ЧЕМ СОСТОЯЛА ПРОБЛЕМА, НА КОТОРУЮ ОТРЕАГИРОВАЛ ПРОФСОЮЗ?

Как и многие профсоюзы, особенно профсоюзы в постсоветских обществах, ZNP осознавал, что его членская база и костяк активистов стареют. Молодые учителя были плохо представлены в профсоюзе. Например, до ноября 2019 года Генеральный Совет профсоюза (76 членов) имел в своем составе лишь трех человек моложе 36 лет, а в Президиуме (22 члена) вообще не было никого моложе 36 лет. Из всех членов пяти постоянных комитетов профсоюза лишь один в одном комитете был моложе 36.

Профсоюз признал, что ему совершенно необходимо заниматься этим вопросом, чтобы и добиться уделения достаточного внимания проблемам и опасениям молодых членов, и обеспечить устойчивое развитие организации на долгий срок.

### ЧТО ПРЕДПРИНЯЛ ПРОФСОЮЗ?

ZNP создал «Академию для молодых членов» (AMZ) (при поддержке со стороны братских организаций из Германии, Норвегии и Нидерландов). С самого начала молодые члены работали со старшими коллегами и международными партнерами и были полностью вовлечены в планирование работы Академии.

Академия открыта для всех членов ZNP в возрасте 37 лет и моложе и нацелена на развитие молодых членов ZNP как лидеров в своих местных организациях, школах и общине. Каждому региону (воеводству) выделяется два места в AMZ. Программа Академии включает три учебных курса по три дня каждый, еженедельную подготовку в образовательных центрах ZNP, пятидневный курс в Берлине с проживанием по месту учебы и серию самостоятельно организуемых мероприятий при поддержке наставника.

Содержание программы имеет три элемента, которые сосредоточены на развитии педагогических и профессиональных навыков участников, повышении уровня лидерских навыков для ведения профсоюзного органа и формирования более широкого понимания глобальной образовательной политики и вопросов, с которыми сталкиваются учителя и другие работники образования в Польше.

Посредством своего участия в проекте молодые члены выявили потребность добиться «сдвига в языке», используемом профсоюзом, и взяли на себя прямую ответственность за пересмотр подходов к информационной работе с их сверстниками.

### **В ЧЕМ СОСТОЯЛИ ГЛАВНЫЕ ТРУДНОСТИ?**

существенной программы. Непопулярные реформы школьного образования привели к увеличению нагрузки, да и директора школ тоже с неохотой отпускали молодых учителей.

Другим вопросом стало то, что профсоюз натолкнулся на некоторое организационное сопротивление со стороны действующих ответственных работников, которые не ценили то, что молодым членам предоставляется такая поддержка, и, кроме того, видели в этом угрозу своему собственному положению в профсоюзе. Это сопротивление нужно было терпеливо и осторожно преодолеть. В целом, это возникало редко, но обеспечение поддержки со стороны ответственных работников местных организаций профсоюза было определено как важный вопрос, которым было необходимо заниматься.

И наконец, профсоюзу пришлось столкнуться с воззрениями самих молодых членов, которые не всегда верили, что он способен стать такой организацией, какой они хотели бы его видеть. Изменение этого менталитета являлось ключевой целью программы, но чтобы поощрять изначальное участие в программе, было необходимо преодолеть собственные предрассудки и стереотипы молодых членов в отношении профсоюза.

### **КАКИЕ УРОКИ ИЗВЛЕК ПРОФСОЮЗ?**

Инициатива с Академией подчеркивает значение создания пространства, площадок для самоорганизации вместе с выделением надлежащих ресурсов. Проект поощрял молодых членов к тому, чтобы они организовывали свою работу вместе, и обеспечил их ресурсами и возможностями для сотрудничества между собой. Такая самоорганизация предполагала соединение неформальных и формальных структур. Неформальные структуры включают возможности для сетевого взаимодействия в Академии и тот социальный капитал, который оно помогает нарастить между сверстниками. Однако эти пространства были также соединены с более официальными структурами, включая создание Молодежного комитета (Клуба молодого учителя) в 2016 году. Председатель которого по должности получал место в Исполнительном Совете ZNP.



Члены профсоюза верят, что развитие Академии помогло профсоюзу лучше понять особые потребности (и воззрения) молодых членов, и теперь они лучше отражены в политике и практике работы профсоюза. Профсоюз также больше узнал о тех навыках, которые более молодые члены могут принести в организацию, а также то, что эти навыки могут стать существенным вкладом в его работу, которые раньше оставались незадействованным. Критически важным для успеха всех этих начинаний было включение в программу компонента наставничества.

Работать вместе с другими и учиться у них считалось столь же фундаментальной составляющей проекта, как и встраивание в программу культуры оценки и самоанализа.

### **КАКИМ ОБРАЗОМ ЭТА ИНИЦИАТИВА ПОМОГЛА СТРОИТЕЛЬСТВУ ПРОФСОЮЗА?**

Есть явные свидетельства того, что Академия помогает подготовить новую, более молодую прослойку активистов в ZNP. Профсоюз сообщает, что некоторые выпускники программы выросли и занимают ключевые посты в профсоюзах, особенно на уровне местных организаций. Эти молодые учителя и другие работники образования иногда разрабатывали местные кампании и самостоятельно готовили материалы для них, нацеленные на молодых членов. Несколько членов организовали свои собственные учебные занятия для подготовки других молодых учителей. Они также проводили свои собственные исследования, чтобы лучше понять приоритетные для молодых учителей вопросы и то, как они воспринимают профсоюз.

Молодые члены ZNP сыграли заметную роль в исторической 19-дневной забастовке профсоюза в 2019, и профсоюз осознанно позаботился о том, чтобы молодым членам отводилась главная роль в контактах со СМИ. Хотя забастовка, в конечном счете, не увенчалась успехом, она помогла установить связь между молодыми учителями и другими работниками образования в профсоюзе учителей с более широкими общественными движениями, такими как женское движение и польская «Забастовка молодежи за климат».

- В 2019 году несколько выпускников Академии стали членами рабочей группы, которая разрабатывала программу работы ZNP на следующие пять лет
- Члены Академии создали новый Клуб молодых учителей (Молодежный комитет)
- Молодые члены сегодня заседают в основном Совете профсоюза и представлены во всех его пяти постоянных комитетах.
- Два выпускника стали Вице-Президентами крупных воеводств (крупных региональных структур), а после выборов 2019 года молодые члены стали руководителями более чем в 100 из 1292 первичек ZNP.

ZNP признает, что это лишь первые шаги, но считает достигнутый прогресс значительным и необратимым. Считается, что Академия играет центральную роль в осуществлении важных изменений в культуре профсоюза.

## ОРГАНАЙЗИНГ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ: ВЫСТРАИВАНИЕ АЛЬЯНСОВ И КОАЛИЦИЙ

Нет ничего принципиально нового или новаторского в том, что профсоюзы работают с другими, внутри или за пределами более широкого профсоюзного движения, чтобы получить поддержку для достижения своих целей. В течение многих лет профсоюзы являлись активными членами своих конфедераций. For many years education trade unions have been active member of their confederations, сотрудничая с профсоюзами в секторах помимо образования. Многие профсоюзы имеют долгие традиции работы с организациями гражданского общества. Однако Ибсен и Тапия (Ibsen and Tapia, 2017) ясно указывают на растущие свидетельства того, что профсоюзы действуют таким образом с целью наращивания необходимого политического влияния для осуществления перемен.

Однако столь же ясно и то, что выстраивание коалиций легче отстаивать, чем осуществлять. На практике, строительство коалиций представляет собой сложный процесс, требующий времени для возникновения доверия и достижения единодушия. Последнее может потребовать компромиссов, и это снова может оказаться сложным процессом для осуществления.

Выстраивание альянсов между профсоюзами образования явно имеет большое значение, но в такой области политики, как образование, где работодатели реагируют на общественное мнение, этого редко бывает достаточно. Поэтому сложилась тенденция стараться выстраивать альянсы за пределами профсоюзов, представляющих работников того же сектора. Здесь важно различать два типа коалиций. Первый, когда профсоюз или профсоюзы пытается заручиться поддержкой союзников в любом деле, за которое он выступает. В этом случае профсоюз стремится убедить остальных, что данный вопрос – это их общее дело, и, выстраивая сеть союзников он надеется усилить рычаг политического давления. Такой подход (иногда его называют «авангардный коалиционизм») может быть эффективным в краткосрочной перспективе, но есть опасность того, что у партнеров по альянсу может возникнуть ощущение, что их используют – от них ожидают, что они поддержат дело на условиях, полностью определенных профсоюзом. Такие альянсы имеют тенденцию быть краткосрочными, и их существование трудно поддерживать.

Альтернативный подход к работе в коалиции состоит в построении работы таким образом, чтобы обеспечить изначальное согласование целей всеми ее участниками,

или, на самом деле, в том, что профсоюзы готовы работать как партнеры по коалиции по вопросам и повестке дня, которые в значительной степени определяются другими. Появляется все больше примеров именно такого рода деятельности, но, вероятно, наиболее ярким примером остается работа Профсоюза учителей Чикаго, который активно мобилизовался по проблемам, с которыми сталкивались учащиеся в своих общинах (нищета, расизм, плохие жилищные условия), чтобы соединить кризисную ситуацию в государственных школах с более широкой борьбой (см. McAleveу, 2016).

В данном разделе два анализа конкретных ситуаций дают интересные примеры различных видов альянсов и коалиций. В Испании профсоюз FE.CC.OO работает с широким кругом профсоюзов и организаций гражданского общества в рамках постоянной «платформы», чтобы вести органайзинг на основе широких вопросов государственного образования. Во втором случае, бельгийский профсоюз Ascod Onderwijs служит примером того, как члены профсоюза взаимодействовали с Забастовкой молодежи в защиту климата, чтобы выстроить движение за климатическую справедливость.

## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО ПРИМЕРА 5.1

**Профсоюз:** Acod Onderwijs (Бельгия)

**Членство:** Профсоюз представляет работников всех секторов образования от раннего детского, школьного и до профессионально-технического, высшего и образования для взрослых.

**Анализ конкретного примера:** Выстраивание альянса с Молодежными забастовками за климат

### В ЧЕМ СОСТОЯЛА ПРОБЛЕМА, НА КОТОРУЮ ОТРЕАГИРОВАЛ ПРОФСОЮЗ?

В 2019 году климатическая забастовка молодежи или кампания Пятницы во имя переросли в глобальное движение, инициированное Гретой Тунберг. Это движение стало особенно популярным в Бельгии, где оно обрело своего собственного местного лидера, Ануну де Вевер.

Кампания явно имеет выраженный упор на учащихся, поскольку коренится среди учащихся школ и ВУЗов. Профсоюз Acod Onderwijs был сильно привержен поддержке экологических кампаний, и многие члены профсоюза очень хотели, чтобы их организация принимала полноценное участие в молодежных климатических забастовках.

Поэтому профсоюз должен был решить, как ему поддержать кампанию учащихся, решая при этом ряд сложных вопросов для самого профсоюза, например, следует или нет его членам официально поддержать эти забастовки. Профсоюз должен был также обеспечить внутреннее единство по вопросу, который многие члены страстно поддерживали, но который не обязательно воспринимался частью членов как подлинно профсоюзный вопрос.

### ЧТО ПРЕДПРИНЯЛ ПРОФСОЮЗ?

С самого начала профсоюз озаботился тем, чтобы эту кампанию возглавила молодежь и чтобы в ней не доминировали организации, такие как профсоюзы, которые обладают относительно большими организационными ресурсами и поэтому могут легко, почти нечаянно, подмять ее под себя. Профсоюз ясно представлял, что движение это вышло

на улицы помимо профсоюза и было инициативой молодых людей. Как четко указал один профсоюзный работник – «это было движение молодежи».

Профсоюз немедленно связался с Ануной де Вевер и спросил ее, как профсоюз мог бы продемонстрировать свою поддержку, при этом профсоюз всегда стремился обеспечить уважительное отношение к учащимся, руководившим этим движением. Отсюда его обязательство не предпринимать никаких действий, которые не предлагали провести сами учащиеся, поскольку это движение учащихся стремилось сохранить свою автономию. Это отчасти объясняет, почему профсоюз официально не проводил забастовки (проведение которых, к тому же, затруднялось бельгийским законодательством, которое требует наличия законодательно определенного трудового спора, чтобы забастовка была законной).

Вместо этого профсоюз активно поддерживал своих членов, готовых участвовать в забастовках молодежи на основе своих собственных, индивидуальных решений, и, как следствие, большое число членов профсоюза приняли участие в молодежных забастовках. В некоторых случаях это требовало приезда в Брюссель вместе с учащимися, но в других случаях члены Ascod Onderwijs работали с молодежью над организацией манифестаций в местных общинах. Члены прилагали особые усилия, чтобы связать забастовки учащихся с более бедными общинами и общинами мигрантов, которые часто слабо представлены в национальных демонстрациях.

И наконец, члены профсоюза проводили дополнительные занятия со своими учащимися, на которых рассматривались экологические вопросы, а также вопросы выражения протеста и проявления демократической гражданской позиции.

### **В ЧЕМ СОСТОЯЛИ ГЛАВНЫЕ ТРУДНОСТИ?**

Профсоюз признавал, что климатические забастовки представляли собой сложный вопрос и требовали осторожного лавирования в ходе напряженных дебатов, которые прошли в организации.

Ключевым вопросом для профсоюза была работа в поддержку молодежи, признание их руководящей роли в кампании и стремление не показаться довлеющим или прибирающим все к рукам. Профсоюз очень хотел предоставить помощь и принять участие, но ясно осознавал необходимость выдерживать вспомогательную, вторичную роль. Было признано, что для профсоюза эта роль не всегда была легкой или естественной.

### **КАКИЕ УРОКИ ИЗВЛЕК ПРОФСОЮЗ?**

Ascod Onderwijs осознал, что ему необходимо быть в состоянии оперативно и гибко реагировать на быстро меняющуюся ситуацию. Это могло оказаться противоестественно тому, как профсоюзы традиционно работают. Переговорные циклы, где они существуют, по своей природе предсказуемы и по форме, и по

времени. Профсоюзы могут планировать свою работу и свои кампании на основе этих циклов. В случае же климатических забастовок события развивались стремительно и иногда непредсказуемым образом. Кампании, сосредоточенные на одном вопросе, такие, какие мы встречаем в экологическом движении, часто способны к большей подвижности.

Для профсоюза *Acod Onderwijs* существовала необходимость быть в состоянии и реагировать быстро, и одновременно следить за тем, чтобы находить время для надлежащего дебатирования вопросов и достижения консенсуса внутри профсоюза. Как указывалось, вопросы были сложными и противоречивыми для членов и поэтому выделение необходимого пространства для их внутреннего обсуждения было сочтено обязательным. Полное взаимодействие с членами и предоставление каждому голосу возможности быть услышанным считались критически важными для обеспечения внутренней поддержки климатических вопросов в профсоюзе, а также для построения более широкого движения с целью заручиться поддержкой в отношениях с политиками.

В таких обстоятельствах ключевую роль также сыграли социальные сети: профсоюз использовал самые разные каналы для обеспечения эффективности своей информационной работы, как внешней, так и с собственными членами.

## **КАК ЭТОТ ПРОЕКТ ПОМОГ В ДЕЛЕ СТРОИТЕЛЬСТВА ПРОФСОЮЗА?**

Участие *Acod Onderwijs* в климатических забастовках молодежи было для профсоюза трудным вопросом. Многие члены очень хотели, чтобы профсоюз полноценно поддержал эти забастовки, тогда как некоторые не считали этот вопрос подлинно профсоюзной заботой. Профсоюз безусловно признает, что климатические вопросы являются одной из ключевых профсоюзных тем, и что опасения по поводу климата лишь усилятся в период, который последует за пандемией коронавируса. Профсоюз работает над несколькими инициативами для продолжения кампании по этому вопросу, включая проект с *ETUCE*, и для установления связи и взаимодействия с членами профсоюза, который считают этот вопрос приоритетным.

Профсоюз также проводит отдельный пересмотр своих собственных структур, добиваясь, чтобы его концепция будущего и его правила и организация, обеспечивающие демократию и активное участие в профсоюзной жизни, отвечали требованиям быстро меняющейся среды. Профсоюз верит, что его работа по проблеме климата и его опыт работы в партнерстве с другими типами организаций и общественных движений могут стать для него полезными уроками и направить его подход к собственному преобразованию и обновлению.

## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО ПРИМЕРА 5.2

**Профсоюза:** Federación de Enseñanza CC.OO (FE.CC.OO), Испания

**Членство:** Профсоюз представляет работников всех секторов образования от раннего детского, школьного и до профессионально-технического, высшего образования и науки и образования для взрослых.

**Анализ конкретного примера:** *Plataforma Estatal Por La Escuela Publica* (Национальная платформа за государственное образование)

### В ЧЕМ СОСТОЯЛА ПРОБЛЕМА, НА КОТОРУЮ ОТРЕАГИРОВАЛ ПРОФСОЮЗ?

Государственное образование в Испании прошло через множество проблем со времени экономического кризиса, и особенно глубокие раны были нанесены ему в последние годы политики жесткой экономии. Эти сокращения коснулись системы образования, которая, как считалась, уже имеет серьезные недостатки, наиболее ясно проявляющиеся в отношении социального неравенства.

Профсоюзы старались отразить нападки на государственное образование, но добились лишь ограниченного успеха. Некоторые считали, что профсоюзам самим по себе не хватает экономических и политических рычагов влияния, чтобы отражать наступление на системы государственного образования и работников государственного образования. Скорее, была потребность выстроить более широкую коалицию сторонников.

### ЧТО ПРЕДПРИНЯЛ ПРОФСОЮЗ?

В 2012 году FE.CC.OO сыграл ключевую роль в создании Национальной платформы за государственное образование. Платформа была создана как коалиция профсоюзов и организаций гражданского общества, представляющих работников образования, родителей и группы учащихся. В национальной платформе существует 10 групп.

Платформа намеренно функционирует как не имеющая жестких связей сеть членских организаций. Нет ни устава, ни письменного распорядка. Решение, скорее, принимаются на основе обсуждений и консенсуса. Иногда есть договоренность, что решения требуют согласия всех сторон, а иногда решения принимаются большинством. Если какая-то группа или группы активно противятся какому-то



действию, платформа все равно может продолжать его осуществлять, но только от имени тех организаций, которые это действие поддерживают.

Члены платформы собираются, чтобы обсудить вопросы, по которым платформа проводит кампании, и согласовать действия, которые она поддержит для укрепления этих кампаний. Платформа смогла сформироваться как представитель «образовательного сообщества» и часто представляется в этом качестве в средствах массовой информации. Она успешно провела мобилизацию по ряду ключевых кампаний и вопросов, хотя уровень поддержки критическим образом зависит от природы вопроса. В зависимости от конкретных вопросов ее деятельность, как таковая, переживала подъемы и падения.

Национальная платформа находит отражение в существовании многочисленных местных платформ. Последние часто имеют более широкий круг интересов, включая общественные группы и политические партии (в работе национальной платформы политические партии не участвуют). Местные платформы не имеют формальной связи с их национальным эквивалентом, а существуют как независимые автономные организации. Недостаточная ясность этих отношений может быть причиной некоторых трудностей и является вопросом, решение которого требует осторожного подхода.

### В ЧЕМ СОСТОЯЛИ ГЛАВНЫЕ ТРУДНОСТИ?

FE.CC.OO считает, что работа с платформой приносит ряд выгод не только в плане расширения коалиции, поддерживающей государственное образование, но и в плане представления кампании за государственное образование как динамичной инициативы, коренящейся в некой форме общественного движения со своей политикой (вместо более бюрократичных традиций профсоюза). Однако профсоюз выявил и ряд трудностей, вытекающих из такого метода работы:

Наиболее очевидным вызовом является то, что работа в коалиции требует времени, ресурсов и приверженности. Достижение соглашения может оказываться длительным процессом, и необходимо инвестировать в него необходимые ресурсы.

Также признается, что процесс достижения консенсуса может ограничить потенциал для выдвижения радикальных требований, поскольку достижение соглашения часто приводит к тому, что участники платформы спланиваются вокруг более ограниченных целей. Профсоюз неизбежно должен оценивать баланс между необходимостью идти на компромисс по ключевым вопросам и необходимостью достижения более широкой поддержки конечного решения.

Наконец, признается, что платформа работала лучше всего, когда существовала явная проблема, против которой нужно было мобилизовываться (например, сокращения финансирования), но она обнаружила, что ей труднее вести кампании, основанные на позитивной аргументации за преобразования. Платформа как таковая подчеркивает хорошо понятную проблему кампаний, проводимых общественным движением, когда оно хочет перейти от политики протеста к политике возможности.

## **КАКИЕ УРОКИ ИЗВЛЕК ПРОФСОЮЗ?**

FE.CC.OO ценит то воздействие, которое платформа оказала на общественное мнение и на более широкое представление кампаний самого профсоюза. Один ответственный работник утверждал, что платформа не только укрепила легитимность профсоюза в широком гражданском обществе, но оказала и позитивное воздействие на восприятие профсоюза его членами. Представлялось, что профсоюзные акции, включая забастовки, пользуются более широкой поддержкой членов, когда они проводятся от имени национальной платформы.

Однако было признано, что для эффективного участия профсоюза в работе платформы совершенно необходимо приверженность политического руководства организации этой работе. Процесс достижения консенсуса по определению сложен и часто требует ведения тонких переговоров внутри организации (переговоры между союзниками). Для того, чтобы люди, вовлеченные в этот процесс, могли действовать с необходимой гибкостью, необходимы поддержка и доверие со стороны руководства профсоюза.

Наконец, члены платформы усвоили, что их действия наиболее продуктивны, когда они сосредоточены на вопросах, по которым изначально существует осязаемое согласие. Усилия по достижению консенсуса в более спорных вопросах редко приводят к прорыву, поглощая при этом большое количество ограниченных ресурсов. Это отвлекает участников переговоров и уводит платформу в сторону вместо осуществления полезных и иногда неотложных действий.

## **КАК ЭТОТ ПРОЕКТ ПОМОГ В ДЕЛЕ СТРОИТЕЛЬСТВА ПРОФСОЮЗА?**

Для FE.CC.OO участие в национальной платформе является долгосрочным проектом, нацеленным на работу с союзниками по изменению риторики дебатов о государственном образовании и необходимости инвестировать средства в качественные государственные школы. Упор никогда не делался на рост профсоюза как таковой, хотя работники профсоюза считают, что участие в платформе укрепило и доверие к профсоюзу и эффективность его работы и его кампаний. Как говорилось выше, профсоюз считает, что ему удалось наладить более эффективную мобилизацию и обеспечить более широкую поддержку со стороны своих членов, благодаря своему участию в платформе. Работники полагают, что это могло оказать косвенное положительное влияние на привлечение новых членов.

Также считается, что участие в работе платформы, возможно, помогло более широко переформулировать риторику в отношении профсоюзов образования. Один работник прокомментировал, что профсоюзы часто воспринимались как медлительные и бюрократические организации в сравнении с другими организациями гражданского общества, конкурировавшими за внимание, и время, молодых людей, жаждущих перемен – «нам необходимо поменять образ и найти другие методы работы». Работа в широкой коалиции бок о бок с другими прогрессивными группами может послужить образцом того, что эти новые методы работы могут собой представлять.

## ОРГАНАЙЗИНГ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА

Данный исследовательский проект начался в 2018 году, через десять лет после экономического кризиса, тень которого до сих пор лежит на работниках государственного сектора. В 2019 году климатический кризис достиг беспрецедентного уровня интереса, когда мировое движение молодых людей вышло на улицы, чтобы потребовать от общества действий по защите окружающей среды. В 2020 году разразился и в течение нескольких недель стал глобальным кризис в государственном здравоохранении. Одним из его последствий стало физическое закрытие множества школ, колледжей и университетов по всему миру – событие, которое еще в начале года никто и вообразить себе не мог.

Моменты кризиса по своей природе вызывают тревожны. Не только зачастую возникает кратковременная неразбериха, в сочетании с возможностью понести огромные личные потери, но и итоги кризиса представляются туманными. Последствия могут быть глубокими, но также и долговременными. Таким образом, кризисы являются моментами, когда общества ощущает себя уязвимым и незащищенным, и влиятельные круги часто стремятся это использовать (Klein, 2008). Они также являются моментами, когда остро ставится вопрос выбора в отношении будущего – как должно выглядеть это будущее, и как оно должно определяться? Чьи голоса имеют вес? Такие моменты создают для профсоюзов огромные трудности, но одновременно и открывают возможности, потому что именно в момент кризиса можно с новой силой утвердить ценности общественной солидарности и социальной защиты и укрепить связи со своими членами (Vandaele, 2020).

В настоящем докладе мы представляем два анализа конкретных примеров ответных действий профсоюзов образования на пандемию коронавируса и ее последствия для их членов – Профсоюза работников образования и науки (GEW) в Германии и Национальный профсоюз образования (NEU) в Великобритании. Оба примера иллюстрируют то, как профсоюзы образования стратегически реагировали на события, оказавшиеся совершенно непредвиденными. Оба примера также подчеркивают возможности, и ограниченность, новых форм «цифрового активизма». Значение новых технологий прочно утвердилось еще до пандемии, хотя они часто представляли перед профсоюзами как проблемная область. Во время пандемии использование новых (и иногда ранее не использовавшихся) технологий значительно возросло. Профсоюзы образования не только использовали социальные сети для информационной работы, но и прибегали к технологиям для проведения, например, официальных заседаний руководящих органов, профсоюзной учебы и конференций. В некоторых случаях это безусловно расширило «охват» и сделало профсоюз более доступным для тех, кто сталкивается с препятствиями для активного участия в его жизни. Очевидными примерами здесь служат работники, имеющие иждивенцев или

проживающие в удаленной местности. Однако этот опыт подчеркнул и недостатки использования технологий: распространенной проблемой явилось неравенство в доступе к технологической инфраструктуре. Возможно, важнее всего то, что пандемия проиллюстрировала, что технологии должны помогать органайзингу, но не могут стать заменой органайзинга, который остается в основе своей вопросом взаимодействия людей друг с другом (Интернационал образования, 2020). Технологии могут помочь донести сообщения привлекательным для получателя образом и способны связать друг с другом учителей и других работников образования внутри профсоюза и за его пределами (Pasquier and Wood, 2018), но они не могут заменить обязательную персональную работу, которая необходима для выстраивания отношений, формирования доверия и изменения менталитета. Оба представленных здесь анализа подчеркивают эти вопросы.

## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО ПРИМЕРА 6.1

**Профсоюз:** Профсоюз работников образования и науки (GEW), Германия

**Членство:** Представляет учителей и других работников образования в школах, секторе высшего образования и науки, в раннем детском образовании, профессионально-техническом образовании и обучении и образовании для взрослых.

**Анализ конкретного примера:** Ответ профсоюза GEW на Covid-19 и его последствия для школ

### В ЧЕМ СОСТОЯЛА ПРОБЛЕМА, НА КОТОРУЮ ОТРЕАГИРОВАЛ ПРОФСОЮЗ?

В марте 2020 года школы в Германии были закрыты в результате пандемии Covid-19. Согласно федеральной конституции Германии, решения по таким вопросам, как закрытие и последующее открытие школ, принимаются отдельно в каждой из 16 земель (областей со своим региональным управлением).

Как и в других странах, роль GEW состояла в том, чтобы защитить здоровье и жизнь его членов и гарантировать, что любое последующее широкое открытие школ осуществлялось при полном согласии профсоюза. Проблема, с которой столкнулся GEW, заключалась в необходимости проведения социального диалога с соответствующими администрациями в каждой из 16 земель, а качество и эффективность этого диалога может существенно различаться между землями.

Хотя политика в отношении школ находится в ведении каждой отдельной земли, комитет, состоящий из их министров образования, все же заседает и пытается добиться координации этой политики. В июне 2020 года Председатель комитета министров образования объявил, что в сентябре школы вернутся к работе «на регулярной основе», т.е. в нормальном режиме. Это заявление было сделано без каких-либо консультаций с соответствующими профсоюзами.

### ЧТО ПРЕДПРИНЯЛ ПРОФСОЮЗ?

Задача GEW состояла в защите интересов его членов в вопросах охраны труда, а также в том, чтобы иметь рычаг политического давления и участвовать в принятии решений по планам возвращения школ к работе. Это предполагало ряд конкретных действий.

Профсоюз провел масштабные медийные мероприятия и работу по связям с общественностью, которые были одновременно направлены на членов, нечленов и широкую общественность. Главной целью этих мероприятий было предоставление информации членам и общественности, признавая высокий уровень встревоженности, который господствовал в обществе, и существовавший аппетит на информацию по охране труда и связанных с нею права на рабочем месте. В этом контексте значение имели публикации экспертных докладов по вопросам охраны труда в различных секторах образования, которые подкрепляли базовые компетенции и заявления GEW. Работа по связям с общественностью и информационная работа в онлайн-целенаправленно осуществляли два подхода. Первый был связан с материалами, которые сосредотачивались на предоставлении важной информации, вооружая членов необходимыми знаниями, которые помогут им на работе (страничка вопросов и ответов на веб-сайте профсоюза зарегистрировала рекордную посещаемость). Второй был связан с материалами, которые намеренно несли более эмоциональный посыл – подчеркивали значение общественной солидарности и роль профсоюза как источника помощи и поддержки.

Наряду с очень зримым присутствием GEW в СМИ (проявившимся в большом числе инноваций для печатных СМИ, ТВ и радио), присутствие в Интернете и в социальных сетях приобрело большее значение, и профсоюз занялся целенаправленной онлайн-рекламой со ссылками на онлайн-заявления о вступлении в профсоюз. Наиболее действенными лозунгами были те, в которых говорилось «Мы представляем вас в вашей профессии и в вопросах образовательной политики» и «Во времена кризиса вам нужен сильный профсоюз». Особое воздействие в Интернете оказывали онлайн-материалы, использовавшие личные свидетельства и «рассказы» членов, особенно в видео формате.

Идея солидарности во время кризиса была также соединена с кампанией широкого профсоюзного движения (осуществлявшейся через профцентр DGB), которая, например, провела масштабное онлайн-мероприятие Первого Мая с хэштегом #SolidarischNichtAlleine («Солидарность, Ты не Один»).

Наряду с работой с другими профсоюзами GEW выстроил эффективный альянс с федеральным родительским советом, одновременно активно работая с учеными и экспертами по вопросам защиты труда и здоровья.

Профсоюз также в полной мере использовал технологии, чтобы информировать и активизировать своих собственных членов и активистов. Примеры включают использование онлайн-опросов, анкет и петиций для выявления мнений членов, а также как инструмент ведения кампании. Широко использовали видеоконференции, чтобы поддерживать сетевое взаимодействие и общение активистов, хотя крупные онлайн-заседания использовались с большей осторожностью.

Наконец, профсоюз повысил уровень своей международной солидарности и работы по лоббированию, признавая глобальную природу пандемии, например, обратился к крупным глобальным организациям, таким как Всемирный Банк и Международный

валютный фонд. Во время кризиса, вызванного коронавирусом, эта работа была также сосредоточена на кампаниях за искоренение детского труда и поддержке прав беженцев.

### **В ЧЕМ СОСТОЯЛИ ГЛАВНЫЕ ТРУДНОСТИ?**

Не было никакого сомнения в том, что физические препятствия для работы в онлайн-режиме представляли собой трудности для профсоюза. Это было связано с разными степенями доступности ресурсов для людей (аппаратных и программных), но зависело также от навыков и опыта, которыми располагали активисты, чтобы использовать технологии с максимальной эффективностью.

Внутренняя информационная работа часто воспринималась как трудная задача, особенно учитывая стремительность развития событий.

Мероприятия профсоюзных кампаний были признаны эффективными, и альянс с родительскими группами стал важным источником политического капитала, но профсоюзу приходилось постоянно бороться с негативным освещением деятельности профсоюза в СМИ, которые критиковали (и неверно преподносили) отношение учителей к возвращению к работе.

### **КАКИЕ УРОКИ ИЗВЛЕК ПРОФСОЮЗ?**

Для GEW пандемия коронавируса подчеркнула возможности технологий как инструментов ведения и кампаний, и работы по оргнаизингу. Это не отрицает важности личного контакта и многих других более традиционных методов ведения кампаний, но технологии, похоже, сделали процесс активизации и участия более легким для членов профсоюза. Вполне может оказаться, что в мотивации людей к профсоюзному членству свою роль сыграла актуальность поднятых вопросов, но представляется, что технологии тоже понизили барьеры для участия в жизни профсоюза. Например, посещаемость онлайн-заседаний и встреч существенно возросла, есть некоторые свидетельства того, что их участники могли бы быть менее склонны к взаимодействию с профсоюзом в других форматах (включая членов, имеющих иждивенцев, среди которых непропорционально много женщин, или тех, кто живут на большом удалении от мест проведения встреч и собраний). Один работник профсоюза предположил, что более молодые члены могут воспринимать традиционные профсоюзные структуры как демотивирующие для активной работы, и некоторые технологии могут быть более привлекательными в определенных случаях. Возможно, открываются новые механизмы взаимодействия с членами и вовлечения их в демократические процессы принятия решений.

## **КАК ЭТОТ ОПЫТ ПОМОГ СТРОИТЕЛЬСТВУ ПРОФСОЮЗА?**

Профсоюз, безусловно, имел высокие уровни активности членов в период пандемии, когда резко выросло внимание СМИ к нему, а также число посещений и использования онлайн-материалов профсоюза. Физическое дистанцирование определенно повысило онлайн-активность членов. Она часто шла дальше пассивного «поглощения» информации (сколь бы важной она ни была) и доходила до активного участия в онлайн-акциях и манифестациях (как показали коэффициенты взаимодействия в Фейсбуке).

Переведение мероприятий в онлайн-режим явно создавало трудности, но при этом и открывало новые возможности. Например, молодежную конференцию GEW ('GEWolution 2020'), которую профсоюз проводит каждые четыре года, пришлось переориентировать на чисто виртуальное мероприятие. В 2020 году конференция прошла под лозунгом 'Gesellschaft. Macht. Grenzen.' («Общество. Сила. Границы»), и в ее организации участвовал комитет молодых активистов. Проведение мероприятия в виртуальном режиме позволило расширить состав участников, и использование технологии потокового вещания сделало его более доступным для широкой аудитории. Привлечение комитета молодых активистов как организаторов конференции, при поддержке штатных сотрудников GEW, также гарантировало ее широкую привлекательность для более молодых членов GEW.



## АНАЛИЗ КОНКРЕТНОГО ПРИМЕРА 6.2

**Профсоюз:** Национальный профсоюз образования (NEU), Великобритания.

**Членство:** Профсоюз представляет учителей и других работников образования, от раннего детского до профессионально-технического образования.

**Анализ конкретного примера:** Ответ профсоюза NEU на Covid-19 и его последствия для школ

### В ЧЕМ СОСТОЯЛА ПРОБЛЕМА, НА КОТОРУЮ ОТРЕАГИРОВАЛ ПРОФСОЮЗ?

Как и в большинстве других стран мира, правительство Великобритании из-за коронавируса фактически закрыло школы в Англии для подавляющего большинства учащихся в марте 2020 года. Физически посещать школу могли только дети работников жизненно необходимых секторов и уязвимые дети. Решения по этим вопросам в Великобритании находятся в ведении администраций отдельных наций Соединенного Королевства, тогда как решения по Англии принимает центральное правительство.

То, как правительство справлялось с кризисной ситуацией, вызывало противоречия с самого начала. Уровень встревоженности среди работников образования быстро рос, потому что практически каждый аспект правительственных мер против пандемии в школах представлялся неверным. Особую озабоченность вызывал вопрос: когда, и при каких условиях, будет происходить сколь-нибудь масштабное открытие закрытых школ.

В Англии эти проблемы усугублялись тем, что система школьного образования стала очень фрагментированной и управление ею было переведено на некую квази-рыночную модель вместо управления, основанного на координации действия национального правительства и местных органов самоуправления.

### ЧТО ПРЕДПРИНЯЛ ПРОФСОЮЗ?

Понимая риск того, что правительство Великобритании не станет вести серьезных обсуждений с профсоюзами по таким вопросам, как широкое открытие школ после пандемии, профсоюз NEU признал, что для достижения своих целей ему необходимо мобилизовать широкую политическую поддержку среди своих членов.

и общественности в целом. Поэтому он сразу же стал относиться к своим ответным мерам на кризис Covid-19 как к профсоюзной кампании, намереваясь перехватить инициативу и направлять течение дебатов. Кампания имела три измерения:

- Традиционный профсоюзный аспект, сосредоточенный на обеспечении гигиены и безопасности труда членов профсоюза.
- Образовательный аспект, сосредоточенный на последствиях кризиса для преподавания и учебы – в немедленном приближении и в более долгосрочной перспективе.
- Социальный аспект, сосредоточенный на потребностях учащихся и их сообществ.

Практические действия включали предоставление ключевой информации членам, хотя это направление разрабатывалось на основе подхода «снизу вверх», при котором проводились многочисленные онлайн-встречи, на которых члены сами формулировали ключевые вопросы (признавая, что члены лучше всех знают контекст, в котором они работают, и ситуацию в своих учреждениях).

Профсоюзные представители по месту работы рассматривались в рамках кампании как ключевые фигуры, поскольку это были единственные люди, если смотреть на вещи реалистично, способные проводить переговоры на уровне отдельной школы по безопасному возвращению к работе. В условиях чрезмерно фрагментированной школьной системы профсоюзные представители в учреждениях стали опорными точками всей кампании.

Профсоюз разработал несколько направлений кампании, основанных на передаче ясной, сильной и основанной на фактах информации. Например, профсоюз разработал «#FiveTests» (Пять тестов) для оценки того, возможно ли безопасное возвращение школы к нормальной работе, а также представил «Национальный план восстановления образования» из 10 пунктов, который намеренно подчеркивал отсутствие какого-либо плана у правительства. Все это широко распространялось по социальным сетям, эффект часто усиливался, благодаря «твиттер-штормам», организованным активистами.

На всем протяжении кампании профсоюз связывал немедленные и насущные тревоги по поводу безопасности с более широкими вопросами по образовательной политике в целом. Например, пандемия привела к отмене стандартизированного тестирования и инспектирования школ, что позволило профсоюзу подвергнуть критике роль имеющих принципиальное значение механизмов отчетности в английской школьной системе. Аналогичным образом, хаотичность действий правительства по управлению кризисом позволила профсоюзу акцентировать последствия движимого рыночной идеологией дробления системы и необходимость заменить этот подход налаживанием координации на национальном уровне.

Наконец, профсоюз сделал значительный упор на выстраивание альянсов с партнерами и очень эффективно работал с другими профсоюзами сектора образования, объединениями родителей и научным сообществом.

### **В ЧЕМ СОСТОЯЛИ ГЛАВНЫЕ ТРУДНОСТИ?**

По-настоящему трудной задачей считалась разработка скоординированного ответа профсоюза в рамках высоко фрагментированной системы, где действуют несколько профсоюзов. Соответственным образом, внимание было сосредоточено на значении профсоюзных представителей в школах, но в секторе начального образования (на который изначально было нацелено широкое открытие школ) плотность профсоюзных представителей (% школ, где таковые имелись) была ниже. Это потребовало значительного усиления работы по привлечению в профсоюз работников школ, готовых выполнять эти функции.

Во время пандемии коронавируса масштабы кризиса здравоохранения и темпы развития политического кризиса были необычайно высокими и оказывали огромное давление на ресурсы профсоюза. Эти трудности усугублялись тем, что и кадровым профсоюзным работникам и активистам приходилось приспосабливаться к работе из дома. Профсоюз быстро выявил необходимость одновременной централизации кадровых ресурсов (добиваясь, чтобы каждый был сосредоточен на борьбе с пандемией) и децентрализации деятельности (чтобы задействовать ресурсы массового членства).

### **КАКИЕ УРОКИ ИЗВЛЕК ПРОФСОЮЗ?**

Опыт работы профсоюза во время пандемии позволил профсоюзу извлечь для себя ряд полезных уроков:

Пандемия подчеркнула необходимость понимать специфику проблемы и ее контекст – особые характеристики момента наложения проблем друг на друга. Кризис Covid-19 нашел глубокий отклик у учителей и других работников образования, поскольку гарантии охраны труда при широком возвращении школ к работе стали, буквально, вопросом жизни и смерти. Однако это была еще и проблема, оказавшаяся совершенно непредвиденной. Как следствие, профсоюз оказался в центре огромной кампании, но велась эта кампания на территории, которую он совершенно не контролировал. Трудность для профсоюза состояла в адаптации своей собственной стратегии к вопросу, имевшему критическое значение для членов, который, однако, никак нельзя было предвидеть, если смотреть на вещи реалистично. Прийти к пониманию, посредством упорного анализа, взаимосвязей между тем, что профсоюз почти не мог контролировать («кризисом»), и тем, что было ему подконтрольно (профсоюзная стратегия и ответные действия), рассматривалось как ключевой фактор.

С указанным выше была связана необходимость для профсоюза найти в себе способность действовать оперативно перед лицом быстро меняющейся ситуации. Ресурсы были быстро перенаправлены, и все усилия были сосредоточены на действиях, связанных с пандемией. Например, профсоюзная учеба была оперативно переведена в онлайн-режим, особенно программа по охране труда, ставшая особенно актуальной в тот момент.

Наконец, кампания ясно продемонстрировала возможности, предоставляемые использованием технологий – не только для донесения ключевой информации, но и для обеспечения сетевого взаимодействия и связи между членами и активистами. Были организованы десятки виртуальных встреч и заседаний, как профсоюзом на национальном и местном уровне, так и профсоюзными представителями в школах и группами активистов. Они открыли новые возможности для установления связи с членами, но они также потенциально способны подорвать работу действующих структур, и это также было необходимо признать. Также было важно ценить помолщью технологий в информационной работе в период, когда вести информационную работу было трудно, но что по-настоящему укрепило кампанию профсоюза, так это мириад активистов и профсоюзных представителей в школах, которые наладили прямой (виртуальный) контакт со своими коллегами.

## **КАК ЭТОТ ПРОЕКТ ПОМОГ В ДЕЛЕ СТРОИТЕЛЬСТВА ПРОФСОЮЗА?**

Несмотря на проблемы гиперфрагментированной школьной системы и непредсказуемую природу кризиса, профсоюз хорошо мобилизовался для проведения ответных действий в этой ситуации. В течение многих лет профсоюз стратегически адаптировался к работе в более фрагментированной среде, главным образом, делая упор на работе профсоюзных представителей в школах – стремясь привлекать в профсоюз и развивать все больше таких представителей и углублять организационную работу на уровне учреждений.

Сочетание кризиса, стратегического профсоюзного органайзинга и творческого использования технологий обеспечило профсоюзу способность оперативно и эффективно мобилизоваться в ключевой момент. Наглядной иллюстрацией этого является участие огромного числа членов в онлайн-мероприятиях. В одном случае, единственная открытая онлайн-встреча с членами, проведенная совместными генеральными секретарями профсоюза, собрала более 20 000 участников. Такое повышение активности отразилось и на членстве: в профсоюз пополнился на 20 000 новых членов. Однако еще более важным, наверное, было то, что профсоюз получил 3 500 новых профсоюзных представителей в учреждениях и сумел оперативно обеспечить их советами и руководствами, которые они смогли применить в контексте своих школ – резко повысив заметность профсоюза, как для членов, так и для нечленов. Привлечение новых профсоюзных представителей на уровне учреждений и, что критически важно, предоставление им их поддержки и возможностей развития, чтобы они могли брать на себя выполнение более смелых задач по ведению органайзинга среди своих коллег, рассматривается как ключ к дальнейшему строительству профсоюза.

# 5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ



В настоящем докладе мы выявили некоторые из значимых сторон того опыта, с которым столкнулись работники образования в ходе изменений в их работе, произошедших в недавнем прошлом. Нет сомнения, что многие из этих тенденций и событий связаны с последствиями экономического кризиса 2008 года и той длинной тенью, которую он отбросил на сектор общественного обслуживания в целом и на сектор образования в частности. Однако важно признать, чтоб многие из этих тенденций четко прослеживались и до 2008 года, и кризис их просто ускорил. Более того, узкая сосредоточенность лишь на последствиях экономического кризиса способна схожим образом заострить внимание только на экономических аспектах труда учителей и других работников образования – например, зарплатах, пенсиях, неустойчивых формах занятости. Из собранных в ходе исследования свидетельств и из личных рассказов учителей и других работников образования ясно следует то, что их труд также стал предметом возросшего руководства и контроля извне, приведшего к сужению пространства для выражения их профессиональных суждений.

Учитывая эти тенденции и события, было бы разумно ожидать, что работники обратятся к своим профсоюзам для защиты их интересов и защиты и расширения их права определять ключевые аспекты их трудового опыта. Ясно, что профсоюзы образования играют неоценимую роль в этом плане. Однако столь же ясно и то, что эта задача стала более трудной. Хотя профсоюзы образования, в общем и целом, не столкнулись с проблемами, которые преследовали профсоюзы в других секторах, и они не остались неуязвимыми для тенденций снижения профсоюзного членства, активности членов и влияния профсоюзов. Мы еще раз повторяем, что эти явления могут проявляться очень по-разному в разных ситуациях, но мы утверждаем, что ни один профсоюз образования не смог полностью избежать многих из тех проблем, которые мы озвучиваем в настоящем докладе.

Члены отдельных профсоюзов должны сами для себя определить, в какой степени вопросы, поднятые в настоящем докладе, представляют собой вызов, требующий ответных действий. Такой ответ будет определяться историей развития и культурой отдельных профсоюзных организаций и теми конкретными вопросами, с которыми они сталкиваются в контексте своей собственной работы. Мы же надеемся на то, что настоящий доклад сможет стимулировать процесс критического анализа и поможет наполнить коллективную дискуссию, по мере того как профсоюзы образования изучают стоящие перед ними, сегодня и в будущем, трудности и ищут наиболее эффективные пути их преодоления. Представляя эти заключительные комментарии, мы повторяем, что единой для всех дорожной карты обновления не существует. Исследование, касающиеся стратегий возрождения, основательны в отношении того, что профсоюзы предпринимают, и гораздо менее основательны в отношении того, как эти действия изменяют ситуацию. В данном относительно скромном по масштабам проекте мы не претендуем на то, чтобы дать оценку относительной эффективности различных стратегий; мы, скорее, предлагаем способ концептуализации обновления и предлагаем ряд анализов конкретных примеров, которые могут помочь как информация для процессов анализа и размышления. В заключительном разделе настоящего доклада мы собираем вместе материалы, наработанные в ходе проекта, чтобы предложить некоторые темы и выводы всеобъемлющего характера и дать некую базовую аналитическую структуру для размышлений о том, как мог бы выглядеть преобразующий тред-юнионизм в секторе образования.

# 5.1 РАЗМЫШЛЕНИЯ О ПРОФСОЮЗНОМ ОБНОВЛЕНИИ – ЗНАЧЕНИЕ ЦЕЛИ И ПРОЦЕССА

## ЦЕНТРАЛЬНАЯ РОЛЬ ЦЕЛИ

В сердце любого процесса обновления профсоюза лежит сосредоточенность на фундаментальной цели профсоюзного движения. Профсоюзное обновление – это не строительство профсоюза как самоцель, оно сосредоточено на строительстве профсоюза из-за того, что профсоюз способен сделать, когда его члены действуют коллективно. Ключевая цель профсоюзов образования состоит в том, чтобы добиваться перемен и улучшений в отношении главных забот работников образования, но делать это в более широком контексте требований по созданию такой системы образования, которая удовлетворяет потребности всех в обществе. Берначиак и др. (Bernaciak et al., 2014) утверждают, что ясность цели, и способность сформулировать такую цель, имеет ключевое значение для профсоюзов, развивающих ресурсы «нравственной силы»:

“

*центральную цель профсоюзного действия можно представить как стремление к социальной справедливости, борьбу за экономическую и промышленную демократию, защиту гуманности и автономии от неустойчивости и стресса на работе, поиск возможностей для саморазвития в наемном труде. Все несут одну общую главную идею: профсоюзы являются для трудящихся коллективным средством защиты своих прав человека от обезчеловечивающих велений прибыли. (Bernaciak et al., 2014, p. 79)*

Мы бы сказали, что для профсоюзов образования основа этой «нравственной силы» лежит в способности профсоюза развить, артикулировать и вести кампанию за концепцию высококачественного государственного образования, опирающегося на демократические ценности общественного обслуживания и коренящегося в стремлении к социальной справедливости.

Ценность анализа обновления профсоюза состоит в том, что он помещает цели и ценности в самое сердце этого проекта, но при этом и задает вопрос: как организация может наилучшим образом выполнить свои задачи. В фокусе всегда находятся результаты и процессы. Критически важно то, что сосредоточенность на процессе признает: ключом к достижению перемен является вопрос силы профсоюза и как ее нарастить. В каком бы контексте профсоюз ни функционировал, та степень, в которой он способен продвигать вперед свою повестку дня зависит, в конечном итоге, от его способности мобилизовывать ресурсы силы в форме членов профсоюза, действующих коллективно. Анализ обновления профсоюза никогда не рассматривает такую силу как данность, а всегда активно стремится ее увеличить. Это достигается, отчасти, путем развития коллективных действий по месту работы, где формируется трудовой опыт членов профсоюза, но, как мы утверждаем, это также должно предполагать соединение проблем по месту работы со стремлением более широкого сообщества и общества в целом иметь высококачественное государственное образование. Совместное построение таких коалиций вносит существенный вклад в изменение расстановки социальных сил в обществе, которая в последние годы целенаправленно перекачивалась за счет ослабления позиций объединенного труда.

Обновление профсоюзов, таким образом, связано, в основе своей, с наращиванием силы профсоюзов путем укрепления связей солидарности – между членами профсоюза, между членами профсоюза и теми, кто (пока еще) в него не входит, и между членами профсоюза и широкой общественностью. Речь идет не об абстрактной солидарности, запускаемой в действие посредством резолюций, которые принимаются, но о которых подавляющее большинство членов ничего не знают, а о том, чтобы сделать солидарность реальной и значимой в повседневной жизни учителей и других работников образования. Обновление проявляется посредством активного участия членов в жизни профсоюза и посредством тех действий, которые члены коллективно предпринимают, чтобы добиться перемен. Будучи процессом, сосредоточенным на переменах, оно стремится ни много ни мало трансформировать способ организации и снабжения ресурсами систем государственного образования таким образом, чтобы занятые в них люди, учителя и другие работники образования, могли предоставлять образование, отвечающее потребностям всех членов общества. Однако оно признает, что осуществление преобразований в мире, где изменения определяются могучими интересами, требует от профсоюзных организаций, чтобы и они обязательно менялись. Преобразовательные изменения требуют преобразовательного профсоюзного движения. По этой причине вопрос «зачем существует профсоюз?» нельзя отделять от связанного с ним вопроса «для кого существует профсоюз?» (Marino et al., 2019). Это не просто технический вопрос о категориях членства и переговорных группах, он заставляет профсоюз задуматься о том, чьи интересы являются приоритетными в переговорной повестке дня профсоюза и в более широких приоритетах кампаний.



## **ЗНАЧЕНИЕ ПРОЦЕССА**

Наше понятие преобразующего профсоюзного движения отражено во многих анализах конкретных примеров, приведенных в настоящем докладе, примеров серьезных и существенных организационных изменений. Наши собеседники во время интервью часто подчеркивали, что такие процессы оказывались сложными и долгими. Здесь мы представляем три процесса обновления, которые выведены из проведенных анализов конкретных примеров как имеющие зачастую центральное значение для достижения перемен.

### **АНАЛИЗИРОВАТЬ КОНТЕКСТ И РАЗРАБАТЫВАТЬ НАПРАВЛЕНИЕ**

Любой процесс профсоюзного обновления должен быть основан на кропотливом анализе конкретной ситуации, в которой находится профсоюз, и открытой и реалистичной оценке стоящих перед ним трудностей. Это предполагает оценку более широкого политического, экономического и социального контекста, а также конкретных тенденций, касающихся образования и меняющейся природы труда учителей и других работников образования. Подобная оценка работает лучше всего, когда она основана на фактах и использует данные, генерирующиеся как внутри организации, так и за ее пределами.

Разработка подхода к перспективному планированию, который одновременно взаимодействует с исследованиями и опирается на доказательную информацию, часто может помочь с определением стратегических направлений. Для профсоюзов самостоятельное проведение исследования или заказ на проведение исследования стоит дорого и может считаться непосильным, но все же существует возможность выстроить отношения с соответствующими исследователями, которые могут расширить доступ к уже существующим исследованиям. В некоторых случаях такие исследователи могут быть членами или даже его активистами.

Центральное место в процессе анализа и постижения контекста занимает необходимость формирования конструктивной культуры самооценки, которая делает возможной открытую оценку сильных и слабых сторон организации и участков роста и упадка. Такой подход обязательно должен опираться на данные таким образом, чтобы процесс принятия решений направлялся, но не определялся фактическими свидетельствами. Подробные данные о профчленстве служат примером того, как такие данные можно использовать. Из проведенного опроса явствует, что многие профсоюзы анализируют данные о членстве на уровне всей организации, однако некоторые анализы конкретных примеров заставляют предположить, что это становилось более полезным, когда данные дробились более мелко – допуская, например, проведение анализа по типам членства или даже по отдельным учреждениям.

Использование этих методов может помочь с эффективным изучением горизонта, когда профсоюзы стремятся предвидеть ключевые проблемы, которые, скорее всего, встанут перед ними в будущем. Центральное место в этом процессе занимает необходимость заглядывать далеко вперед. Профсоюзы обычно имеют относительно ограниченные ресурсы, при этом они постоянно сталкиваются с насущными проблемами, которые требуют ответных действий. Пожалуй, неизбежно, что в такой ситуации возобладает некая форма краткосрочности анализа. Некоторые процессы обновления могут протекать быстро, особенно когда внешние события делают немедленные перемены обязательными, но важно понимать, что глубокое обновление – это долгосрочный проект, который требует стратегической перспективы, заглядывающей на много лет вперед.

### ДЕМОКРАТИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Обновление по сути своей является таким процессом изменения, успех которого требует широкой поддержки. Профсоюзы, по своей природе, являются сложными организациями, включающими выборных работников на каждом ее уровне, наемных кадровых работников и широкое членство с варьирующейся степенью участия в жизни профсоюза. Внутри этих групп отношение к предлагаемым изменениям будет разным, эти отношения формируются под влиянием множества факторов от политических соображений до мыслей о последствиях этих преобразований для себя лично.

Повторяющейся темой для профсоюзов, чьи примеры мы анализировали, был акцент на открытую информационную работу и взаимодействие и необходимость заручиться поддержкой на всей организации. Во всех случаях подчеркивалась необходимость работать во всех секторах профсоюза для достижения перемен. В частности, признавалось, что и ключевые активисты, и штатные работники профсоюза много вложили в организацию, и реагирование на их проблемы рассматривалось как критически важное.

Такие процессы изменения подчеркивают необходимость критически пересмотреть существующую практику работы и выявить все те методы и приемы, которые действуют как препятствия для активного участия и вовлеченности членов, признавая, что многие барьеры для активного участия действуют на определенные типы членов больше, чем на другие. В рамках этих анализов конкретных ситуаций мы показываем примеры того, как профсоюзы создают пространства и изменяют структуры, чтобы сломать барьеры для активного участия. Создание пространств, поддержанных ресурсами, для самообъединения среди групп, которые обычно оказываются маргинализированными как на рынке труда, так и в профсоюзе, явилось одной из форм изменений, которая, в свою очередь, дала толчок к изменению культуры внутри организации.

Процесс обновления профсоюза предполагает «делать дела по-другому». Речь идет не о подрыве существующих демократических структур, а об оценке их пригодности для работы в измененной среде и об их адаптации, где это необходимо, чтобы расширить

и углубить вовлеченность членов в жизнь профсоюза. Ясно то, что не может быть обновления профсоюза, которое не является еще и демократическим обновлением.

## **ЗАНИМАТЬСЯ ОБРАЗОВАНИЕМ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ**

В представленных анализах конкретных примеров некоторые из них подчеркивают важность попыток изменить общепринятые взгляды на ключевые проблемы, которые затрагивают членов профсоюза. В этом смысле, профсоюзы пытаются заняться образованием общественности в отношении главных профсоюзных приоритетов, и во многих случаях их намерение состоит в изменении общественного мнения с целью получить рычаг политического влияния в общественном пространстве. Здесь, однако, мы идем дальше и подчеркиваем важность «изменения менталитета» самих членов профсоюза и работников в целом. Трудность состоит в том, чтобы убедить членов и, что критически важно, потенциальных членов, что альтернативы существуют, что перемены возможны и что эти достижения этих перемен требует, чтобы работники действовали все вместе. В практическом плане, такие совместные действия невозможны без профсоюзной организации. Осуществление таких перемен в образе мыслей является, в конечном счете, педагогическим процессом, который требует активного вмешательства со стороны самого профсоюза. Могут возникать моменты, когда такие изменения в менталитете происходят спонтанно, но, по определению, их невозможно предвидеть, и результаты никогда нельзя гарантировать. Поэтому не существует замены стратегическому и целенаправленному вмешательству профсоюза в такого рода педагогическую работу.

Во многих анализах конкретных примеров в настоящем докладе профсоюзы образования делают весомый акцент на такого рода образовательной работе со членами. В этих случаях профсоюзы идут дальше подхода к образованию членства, основанного на «трансмиссионной модели» (Kennedy, 2014) (предоставление информации, которую, как считается, членам важно знать) и разрабатывают более «преобразующую педагогику» (Mezirow, 1995), которая преодолевает путы, накладываемые текущими концепциями, и вовлекает членов в совместное построение будущих возможностей. Это может считать трансформирующим в том смысле, что профсоюз признает свою собственную роль и ответственность как «коллективного педагога».

Тот тип преобразующего образования, который мы описываем, играет ключевую роль в развитии базы активистов в организации, которая является фундаментом для наращивания потенциала профсоюза. Развитие навыков и возможностей большего количества членов профсоюзы, чтобы они могли брать на себя роль организаторов и лидеров в профсоюзе, имеет ключевое значение для обновления. Подготовка активистов, чтобы они могли осуществлять эту образовательную функцию и действовать как «органические интеллигалы» среди широкого профчленства и в местном сообществе, представляет собой ключевой момент, который делает профсоюзное строительство укоренившимся и устойчивым.

## **5.2 БАЗОВАЯ СТРУКТУРА ДЛЯ ОБНОВЛЕНИЯ ПРОФСОЮЗОВ ОБРАЗОВАНИЯ: НА ПУТИ К ПРЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОМУ ТРЕД- ЮНИОНИЗМУ**

В этом заключительном разделе мы пытаемся объединить вместе ряд тем и идей, которые возникли из данного проекта, в некую единую общую базовую структуру (см. Рисунок 2). Это не попытка представить какую-то модель, которую нужно принимать в каком-то официальном виде; она, скорее, действует как рамки для «продумывания» обновления, и, как мы считаем, может помочь наполнить и коллективное мышление и дискуссии. Эта структура задумана как гибкая, с тем чтобы ее можно было адаптировать к конкретным контекстам, позволяя читателям самим решать, в какой степени она актуальна и применима в их ситуации и с учетом их опыта. Данная рамочная структура основана на четырех областях:

**ЦЕЛЬ** - обновление профсоюза ставит фундаментальные вопросы о цели профсоюза, его предназначении. Профсоюз существует, чтобы делать что? Если говорить более прозаично, для кого существует профсоюз и как он демонстрирует свою значимость не только для своих членов, но, и это, возможно, еще более важно, для тех, кто являются его членами, но могли бы и должны были бы ими быть? Как профсоюз соотносится с теми членами более широкого сообщества, для которых образование играет фундаментальную роль в их качестве жизни и в их способности участвовать в жизни демократического общества в качестве активных граждан? Глядя в будущее, как профсоюз обеспечит сохранение своей актуальности для членов и потенциальных членов в мире, где труд претерпевает стремительные изменения? Обеспечение коллективных обсуждений этих и других вопросов внутри организации является ключом к трансформации. В настоящем докладе мы обсудили центральную роль цели на сс. 99.

**ПРОЦЕССЫ** - обновление профсоюзов означает изменение и достижение изменений в часто больших и сложных организациях. Изменения почти всегда оспариваются, особенно когда аргументация в пользу изменений непонятна для многих. Обновление

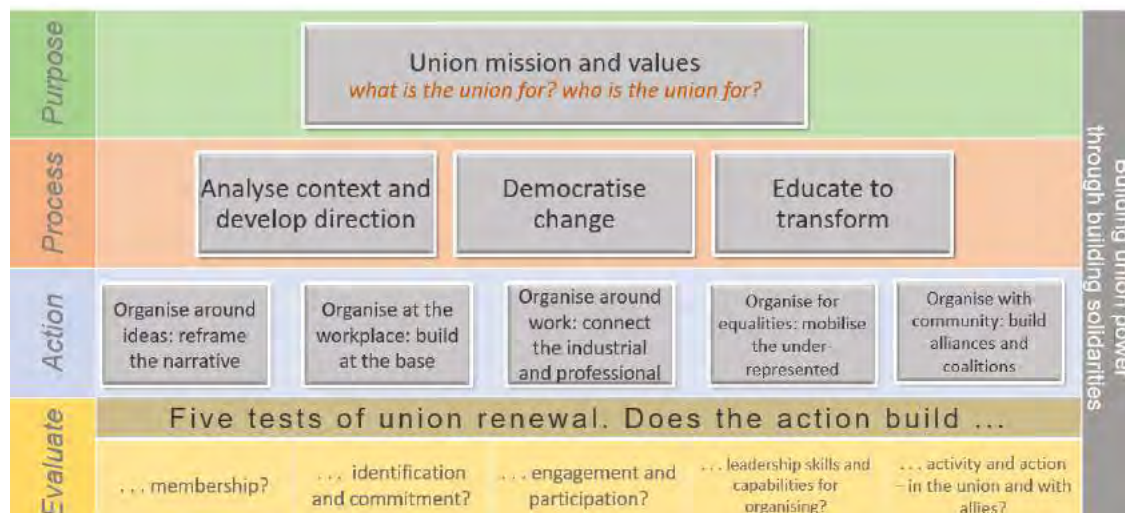
сосредотачивает внимание на необходимости привлечь множество голосов в процесс перемен и крепко задуматься о том, кто может говорить и чьи голоса будут слышны. Такие процессы по сути своей являются педагогическими, признавая, что мы учимся одновременно и представлять и реализовывать новые возможности. Не может быть трансформирующих изменений без трансформирующей учебы. В настоящем докладе мы определили три процесса изменений, и они обсуждены на сс. 100.

**ДЕЙСТВИЯ** - цели профсоюзов образования реализуются посредством коллективных действий их членов. Обновление профсоюзов признает, что наращивание силы профсоюза путем укрепления солидарности нельзя пустить на самотек, но нужно стратегически и целенаправленно развивать. Вот что мы имеем в виду под «органайзингом» - активный процесс укрепления солидарности с целью производить действия. В данном исследовании мы определяем пять «тем органайзинга» или областей деятельности (обсуждаются на сс. 42). Признавая, что приоритизация является фундаментальной частью стратегического подхода, мы не обозначаем темы органайзинга как дискретные виды деятельности, которые разъединены между собой; мы, скорее, рассматриваем каждую из них как необходимую и все - как взаимозависимые. Вызов для профсоюзов образования состоит в том, чтобы вплести эти области работы в единое целое таким образом, который соответствует целям и миссии организации.

**ОЦЕНКА** - обновление профсоюза признает, что профсоюз может достичь своих целей только в том случае, когда организация обладает достаточной силой и имеет потенциал, чтобы двигаться вперед. Таким образом, должно существовать понимание потребности постоянно оценивать действия профсоюза с точки зрения того, в какой степени они способствуют его строительству. Попросту говоря, каким образом то или иное действие, что бы оно из себя ни представляло, делать профсоюз сильнее? Такой подход обязательно связан с ростом числа членов профсоюза, при этом он всегда признает, что нет прямой связи между численностью и силой и что сила реализуется, только когда члены обладают необходимыми навыками и готовы оперативно мобилизоваться и действовать. В настоящем докладе мы представили набор из пяти тестов, которые могут подкрепить процесс самооценки, занимающий центральное место в обновлении.

На всем протяжении настоящего проекта мы обсуждали эти различные идеи, и мы завершаем настоящий доклад, представляя ниже их в виде рамочной структуры для размышлений о трансформирующем профсоюзном движении: строительстве профсоюзных организаций, способных формировать будущее образования в Европе.

Рисунок 2: Рамочная структура для обновления профсоюзов образования: на пути к преобразующему тред-юнионизму



Представляя эту рамочную структуру, мы утверждаем, что она является, и всегда должно оставаться, «незаконченной работой», которую необходимо постоянно адаптировать, развивать и пересматривать всем, кто занимаются процессом обновления.

# 6. СПРАВОЧНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Bach, S. and Bordogna, L. (2013). Reframing public service employment relations: The impact of economic crisis and the new EU economic governance. *European Journal of Industrial Relations*, 19:4, 279-294. Available at: <https://doi.org/10.1177%2F0959680113505031>

Bascia, N. and Stevenson, H. (2017). *Organising teaching: Developing the power of the profession. May 2017*. Brussels: Education International. Available at: [https://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/Research\\_institute\\_mobilising\\_final.pdf](https://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/Research_institute_mobilising_final.pdf)

Berry, C. and McDaniel, S. (2018). *Young worker and trade unionism in the hourglass economy*. London: Unions21. Available at: <https://unions21.org.uk/ideas/young-workers-and-trade-unionism-in-the-hourglass-economy>

Bernaciak, M., Gumbrell-McCormick, R. and Hyman, R. (2014). *European Trade Unionism from Crisis to Renewal*. Brussels: ETUI. Available at: <https://www.etui.org/publications/reports/european-trade-unionism-from-crisis-to-renewal>

Bie-Drivdal, A. (2020). Union's conceptualisations of members' professional interests and influence in the workplace. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 11:4, 1-21.

Blanc, E. (2019) *Red State Revolt: the teachers' strike wave and working class politics*. London: Verso.

Braverman, H. (1974) *Labor and Monopoly Capitalism: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.

Carter, B., Stevenson, H. and Passy, R. (2010). *Industrial relations in education: Transforming the school workforce*. London: Routledge.

CEDEFOP (2016). *Professional Development for VET Teachers and Trainers. Briefing Note*. Thessaloniki, Greece: CEDEFOP, European Centre for the Development of Vocational Training. Available at: [https://www.cedefop.europa.eu/files/9112\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/9112_en.pdf)

CEDEFOP (2020). 'Teachers and trainers' professional development'. *CEDEFOP: European Centre for the Development of Vocational Training* [online]. Available at: <https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/teachers-and-trainers-professional-development>

Clarke, M. (2015). *Creating a Supportive Working Environment in European Higher Education*. Brussels: Education International. Available at: <http://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/HigherEducation.pdf>

Council of the European Communities/Commission of the European Communities (1992). Treaty on European Union, 7 February 1992 [online], *Official Journal of the European Communities*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Council of the European Union (2009). *Council conclusions of 12 May 2009 on a strategic framework for European cooperation in education and training ('ET 2020')* (2009/C 119/02). OJ C 119, 28.5.2009, p. 2-10. Luxembourg: Official Journal of the European Union. Available at: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0528\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0528(01)&from=EN)

Council of the European Union (2018). *Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning. (2018/C 189/01). (Text with EEA relevance)*. ST/9009/2018/INIT. OJ C 189, 4.6.2018, p. 1-13. Luxembourg: Official Journal of the European Union. Available at: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=EN)

Education International (2020) *Digital Activism and Union Renewal: Report on the EI Research Network Webinar, May 2020*. Brussels: Education International Research Institute.

Eichhorst, W., Escudero, V., Marx, P. and Tobin, S. (2010). *The impact of the crisis on employment and the role of labour market institutions*. Geneva: International Labour Organisation. Available at: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms\\_192839.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_192839.pdf)

Eurofound (2011) *Representativeness of the European social partner organisations: Education*. Dublin: Eurofound. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2011/representativeness-of-the-european-social-partner-organisations-education>

European Central Bank (ECB) (2012). *Euro Area Labour Markets and the Crisis. October 2012. Structural Issues Report*. Frankfurt am Main: European Central Bank. Available at: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/euroarealabourmarketsandthecrisis201210en.pdf>

European Commission (2008) *Industrial Relations in Europe 2008*, Brussels: European Commission. Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ee5602eb-4ab7-41fc-9873-0e7caf7e8de9>

European Commission (2009). *Economic Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses. European Economy - 7/2009*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. European Economy. Available at: [https://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/pages/publication15887\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/pages/publication15887_en.pdf)



European Commission (2010a). *Communication from the Commission. Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. COM (2010)*. Brussels: European Commission. Available at: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>

European Commission (2010b). *The Bruges Communiqué on enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training for the period 2011-2020*. Communiqué of the European Ministers for Vocational Education and Training, the European Social Partners and the European Commission, meeting in Bruges on 7 December 2010 to review the strategic approach and priorities of the Copenhagen process for 2011-2020. Available at: [https://www.eqavet.eu/Eqavet2017/media/Documents/brugescom\\_en.pdf](https://www.eqavet.eu/Eqavet2017/media/Documents/brugescom_en.pdf)

European Commission (2012a). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes. COM (2012). 669 Final*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0669&from=EN>

European Commission (2012b). *Commission Staff Working Document. Vocational education and training for better skills, growth and jobs. Accompanying the document Communication from the Commission Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes. SWD/2012/0375 final*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012SC0375&from=EN>

European Commission (2012c) *Industrial Relations in Europe 2012*, Brussels: European Commission. Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/027b-f4a1-b886-4d81-ba9d-54676a795dc6>

European Commission (2013). *High Level Group on the Modernisation of Higher Education. Report to the European Commission on improving the quality of teaching and learning in Europe's higher education institutions. June 2013*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission (2015). *Riga Conclusions 2015. On a new set of medium-term deliverables in the field of VET for the period 2015-2020, as a result of the review of short-term deliverables defined in the 2010 Bruges Communiqué*. Available at: [https://www.izm.gov.lv/images/RigaConclusions\\_2015.pdf](https://www.izm.gov.lv/images/RigaConclusions_2015.pdf)

European Commission (2016). *A new start for social dialogue*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Commission (2017). *European Pillar of Social Rights*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: [https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_en.pdf)

European Commission (2019a). *Education and Training Monitor 2019*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/volume-1-2019-education-and-training-monitor.pdf>

European Commission (2019b). *High-level conference – The Future of Work: Today. Tomorrow. For All*. 09/04/2019. Brussels. Available at: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=88&langId=en&eventId=1386&furtherEvents=yes>

European Commission (2020). *Goal 4. Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all. EU policies and actions. Sustainable Development Goals*. Available at: [https://ec.europa.eu/sustainable-development/goal4\\_en](https://ec.europa.eu/sustainable-development/goal4_en)

European Commission/EACEA/Eurydice (2013a). *Funding of Education in Europe 2000-2012: The Impact of the Economic Crisis. Eurydice Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ec383cc3-a5c9-4146-846c-fb18dea32aca/language-en>

European Commission/EACEA/Eurydice (2013b). *Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe – 2012/2013. Eurydice Facts and Figures*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teachers-and-school-heads-salaries-and-allowances-europe-201213\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teachers-and-school-heads-salaries-and-allowances-europe-201213_en)

European Commission/EACEA/Eurydice (2019). *Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe – 2017/18. Eurydice Facts and Figures*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teachers-and-school-heads-salaries-and-allowances-europe-201718\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/teachers-and-school-heads-salaries-and-allowances-europe-201718_en)

European Parliament (2020). 'Parliament condemns all forms of racism, hate and violence and calls for action'. *European Parliament*. News. Press release. 19 June 2020. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20200615IPR81223/parliament-condemns-all-forms-of-racism-hate-and-violence-and-calls-for-action>

European Parliament and the Council of the European Union (2009). *Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 June 2009 on the establishment of a European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training (Text with EEA relevance)*. 2009/C 155/01. Available at: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1523646815609&uri=CELEX:32009H0708\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1523646815609&uri=CELEX:32009H0708(01))

European Trade Union Committee for Education (ETUCE) (2018). *'Academics United for Quality Higher Education': The Views of the European Education Trade Unions on the Future of the Bologna Process*. Brussels: ETUCE. Available at: <https://www.csee-etuice.org/en/resources/publications/2574-academics-united-for-quality-higher-education-the-views-of-the-european-education-trade-unions-on-the-future-of-the-bologna-process-2018>

European Trade Union Committee for Education (ETUCE) (2020). *ETUCE Activity Report on Higher Education and Research*. To BFUG Plenary meeting 25 June 2020, under the Croatian Presidency. Brussels: ETUCE. Available at: [http://www.ehea.info/Upload/BFUG\\_HR\\_UA\\_71\\_13\\_3\\_ETUCE\\_V2.pdf](http://www.ehea.info/Upload/BFUG_HR_UA_71_13_3_ETUCE_V2.pdf)

European University Association (EUA) (2011). *Impact of the economic crisis on European universities (January 2011)*. Brussels: European University Association. Available at: <https://www.eua.eu/downloads/publications/impact%20of%20the%20economic%20crisis%20on%20european%20universities%20january%202011.pdf>

Eurostat (2020a). *Unemployment by sex and age - annual data* [une\_rt\_a]. Available at: [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une\\_rt\\_a&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_a&lang=en) [Last updated 7 July 2020].

Eurostat (2020b). *Government expenditure on education*. Available at: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government\\_expenditure\\_on\\_education#Expenditure\\_on\\_.27education.27](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government_expenditure_on_education#Expenditure_on_.27education.27) [Last updated 25 March 2020].

Eurostat (2020c). *General government expenditure by function (COFOG)* [gov\_10a\_exp]. Available at: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government\\_expenditure\\_by\\_function\\_-\\_COFOG#General\\_government\\_expenditure\\_by\\_function](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government_expenditure_by_function_-_COFOG#General_government_expenditure_by_function) [Last updated 7 May 2020].

Goodrich, C. (1920) (republished 1975) *The Frontier of Control: A study in British workshop politics*. London: Pluto Press.

Fairbrother, P. and Yates, C. (2003) (ed) *Trade Unions in Renewal: A Comparative Study*. London: Routledge.

Frege, C. and Kelly, J. (2003). Union revitalization strategies in comparative perspective. *European Journal of Industrial Relations*, 9:11, 7-24. Available at: <https://doi.org/10.1177%2F095968010391002>

Han, H. (2014). *How Organizations Develop Activists: Civic Associations and Leadership in the 21st Century*. Oxford: Oxford University Press.

Harvey, D. (2005). *A brief history of neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press.

Hobsbawm, E. (1981). *The Forward March of Labour Halted?* London: Verso.

Ibsen, C.L. (2015). Three approaches to coordinated bargaining: A case for power-based explanations. *European Journal of Industrial Relations*, 21:1, 39-56. Available at: <https://doi.org/10.1177%2F0959680114527032>

Ibsen, C.L. and Tapia, M. (2017). Trade union revitalisation: Where are we now? Where to next? *Journal of Industrial Relations*, 59:2, 170-191. Available at: <https://doi.org/10.1177%2F0022185616677558>

International Monetary Fund (IMF) (2010). *The Challenges of Growth, Employment and Social Cohesion*. Joint ILO-IMF Conference in Cooperation with the Office of the Prime Minister of Norway. September 13, 2010, Oslo, Norway. <https://www.imf.org/external/NP/seminars/eng/2010/oslo/>

Kennedy, A. (2014). Models of continuing professional development. *Journal of In-Service Education*, 31:2, 235-250. Available at: <https://doi.org/10.1080/19415257.2014.929293>

Klein, N. (2008). *The Shock Doctrine: The Rise of Disaster Capitalism*. London: Penguin.

Koettl, J., Oral, I. and Santos, I. (2011). Employment Recovery in Europe and Central Asia. Europe and Central Asia Knowledge Brief. Special Issue No. 1. 2011. Washington, DC: The World Bank. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/10090/627390BRIOECA000box361491B00PUBLIC0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Marino, S., Bernaciak, M., Mrozowicki, A., & Pulignano, V. (2019). Unions for whom? Union democracy and precarious workers in Poland and Italy. *Economic and Industrial Democracy*, 40:1, 111-131. Available at: <https://doi.org/10.1177%2F0143831X18780330>

Mezirow, J. (1995). Transformative Theory of Adult Learning in M. Welton (ed.), *In Defense of the Lifeworld*. Albany: State University of New York Press.

McAlevey, J. (2016). *No Shortcuts: Organizing for Power in the New Gilded Age*. Oxford: Oxford University Press.

OECD (2009). "Lifelong Learning". In *Education Today 2009: The OECD Perspective*. Paris: OECD Publishing [pp. 59-64]. DOI: 10.1787/9789264059955-7-en.

OECD (2019a). *TALIS 2018 Results. Volume I: Teachers and Leaders as Lifelong Learners, TALIS*. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>

OECD (2019b). *Education at a Glance 2019. OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/19991487. Available at: <https://doi.org/10.1787/19991487>

OECD (2020a). *TALIS 2018 Results (Volume II). Teachers and School Leaders as Valued Professionals, TALIS*. Paris: Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/19cf08df-en>.

OECD (2020b). *OECD Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis*. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/1686c758-en>

ONS (2018). *Labour Disputes in the UK, 2018*. Available at: <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/workplacedisputesandworkingconditions/articles/labourdisputes/2018>

Pasquier, V and Wood, A. (2018). The power of social media as a labour campaigning tool: lessons from OUR Walmart and the Fight for 15. ETUI Policy Brief No 10/18 The European Trade Union Institute. Available at: <https://www.etui.org/publications/policy-briefs/european-economic-employment-and-social-policy/the-power-of-social-media-as-a-labour-campaigning-tool-lessons-from-our-walmart-and-the-fight-for-15>

Pilz, M. (2017) (ed.). *Vocational Education and Training in Times of Economic Crisis. Lessons from Around the World*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing AG.

Pruvot, E.B., Estermann, T. and Kupriyanova, V. (2020). *Public Funding Observatory. Report 2019/20. February 2020*. European University Association. Available at: [https://eua.eu/downloads/publications/eua%20pfo%202019%20report\\_final.pdf](https://eua.eu/downloads/publications/eua%20pfo%202019%20report_final.pdf)

Sachs, J. (2003) *The Activist Teaching Profession*. Milton Keynes: Open University Press.

Simms, M. (2015). Union organising as an alternative to partnership: Or what to do when employers can't keep their side of the bargain, in S. Johnstone and P. Ackers (eds) *Finding a voice at work: New perspectives on employment relations*. Oxford: Oxford University Press.

Sobe, N. (2020). BLOG: 'Did the future arrive before we were ready for it?' Futures of Education. UNESCO. Available at: <https://en.unesco.org/futuresofeducation/news/blog-did-future-arrive-we-were-ready-it>

Simms, M., Holgate, J. and Hodder, A. (2018). Organising innovation: Unions, young workers and precarity. London: Unions 21. Available at: <https://unions21.org.uk/ideas/organising-innovation-unions-young-workers-and-precarity>

Sobe, N. (2020). BLOG: 'Did the future arrive before we were ready for it?' Futures of Education. UNESCO. Available at: <https://en.unesco.org/futuresofeducation/news/blog-did-future-arrive-we-were-ready-it>

Stevenson, H. (2019) Public service trade unions: effective intervention in the European Semester. Denmark: Country Case Study. Brussels: EPSU: Available at: <https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/Denmark%20Country.pdf>

Stevenson, H., Hagger-Vaughan, L., Milner, A. and Winchip, E. (2017). *Education and Training Policy in the European Semester: Public Investment, Public Policy, Social Dialogue and Privatisation Patterns Across Europe*. Brussels: European Trade Union Committee for Education. Available at: [file:///C:/Users/PA87JE/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/RP\\_EuropeanSemester\\_ONLINE.pdf](file:///C:/Users/PA87JE/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/RP_EuropeanSemester_ONLINE.pdf)

Stevenson, H., Milner, A. and Winchip, E. (2018). *Education Trade Unions for the Teaching Profession: Strengthening the Capacity of Education Trade Unions to Represent Teachers' Professional Needs in Social Dialogue*. Brussels: European Trade Union Committee for Education. Available at: <https://www.csee-etu.org/en/resources/publications/2728-education-trade-unions-for-the-teaching-profession-strengthening-the-capacity-of-education-trade-unions-to-represent-teachers-professional-needs-in-social-dialogue-2018>

Stevenson, H., Hagger-Vaughan, L., Milner, A., Vanhercke, B., Belletti, C. and Pond, R. (2019). *The European Semester: the challenges for public service trade unions*. EFISTU Final Report. Brussels: European Public Service Union (EPSU), Available at: <https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/FINAL%20REPORT.pdf>

TUC (2020). BLOG: 'Trade union membership rises for third year running to 6.4 million'. TUC. Available at: <https://www.tuc.org.uk/blogs/union-membership-rises-third-year-running-64-million>

UCU (2019). *Counting the costs of casualisation in higher education*. London: UCU. Available at: [https://www.ucu.org.uk/media/10336/Counting-the-costs-of-casualisation-in-higher-education-Jun-19/pdf/ucu\\_casualisation\\_in\\_HE\\_survey\\_report\\_Jun19.pdf](https://www.ucu.org.uk/media/10336/Counting-the-costs-of-casualisation-in-higher-education-Jun-19/pdf/ucu_casualisation_in_HE_survey_report_Jun19.pdf)

UNESCO (2015). *Teachers and Educational Quality. Monitoring Global Needs for 2015*. Montreal: UNESCO Institute for Statistics. Available at: [http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/teachers-and-educational-quality-monitoring-global-needs-for-2015-en\\_0.pdf](http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/teachers-and-educational-quality-monitoring-global-needs-for-2015-en_0.pdf)

UNESCO (2019). *Futures of Education: Learning to Become. A global initiative to reimagine how knowledge and learning can shape the future of humanity and the planet* [online]. Paris: UNESCO. Available at: <https://en.unesco.org/futuresofeducation/>

Williamson, B., Eynon, R. and Potter, J. (2020). Pandemic politics, pedagogies and practices: Digital technologies and distance education during the coronavirus emergency. *Learning Media and Technology*, 45:2, 107-114. Available at: <https://doi.org/10.1080/17439884.2020.1761641>

Vandaele, K. (2016). Interpreting strike activity in Western Europe in the last 20 years: the labour repertoire under pressure. *Transfer*, 23:3, 277-294. DOI

Vandaele, K. (2019). *Bleak prospects: mapping trade union membership in Europe since 2020*. Brussels: ETUI. Available at: <https://www.etui.org/publications/books/bleak-prospects-mapping-trade-union-membership-in-europe-since-2000>.

Vandaele, K. (2020) BLOG: 'An underutilised source: the revitalising promise of newcomers to the union'. ETUI. Available at: [https://medium.com/@ETUI\\_org/an-underutilised-source-the-revitalising-promise-of-newcomers-to-the-union-6139910f9c5a](https://medium.com/@ETUI_org/an-underutilised-source-the-revitalising-promise-of-newcomers-to-the-union-6139910f9c5a)

Visser, J. (2019). *Trade Unions in the Balance. ILO/ACTRAV Working Paper*. Geneva:ILO. Available at: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms\\_722482.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_722482.pdf)

# 7. ПРИЛОЖЕНИЯ

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1: МЕТОДОЛОГИЯ

Здесь мы приводим краткий обзор дизайна исследования, который лежит в основе нашего исследовательского проекта.

Данный собирались на всем протяжении проекта, который осуществлялся с 2018 по 2020 год. Большая часть сбора данных и все написание настоящего доклада пришлось на период карантина, связанного с пандемией Covid-19, и во многих смыслах проект и пандемия оказались тесно связанными. В практическом плане проект был напрямую затронут пандемией, и его третий семинар (для профсоюзов образования Центральной и Восточной Европы) проводился в онлайн-режиме. В ходе обсуждений с Консультативной Группой была достигнута договоренность о том, что проекту необходимо отразить новые тенденции и события и встроить их в наше исследование, потому что, хотя пандемия и является чрезвычайным явлением, она стала реальным общемировым событием, формировавшим ландшафт, в котором профсоюзам образования пришлось работать. В настоящем докладе мы попытались отразить эти вопросы. Это стало возможным потому, что нам удалось включить вопросы, касающиеся пандемии, в наш опрос, кроме того, была достигнута договоренность о том, чтобы добавить анализы конкретных примеров того, как профсоюзы образования реагировали на разразившийся кризис. Как команда исследователей мы бы хотели с благодарностью отметить ту поддержку и уровень сотрудничества, которые мы получили от многих работников и активистов профсоюзов образования, когда они работали в такой сложной обстановке.

Настоящий итоговый доклад опирается на данные, полученные из четырех источников:

- Обзор литературы и анализ наборов вторичных данных
- Анализ дискуссий и итогов трех семинаров проекта
- Опрос, проведенный среди всех членских организаций ETUCE
- Интервью с работниками и активистами профсоюзов в ходе проведения анализа конкретных ситуаций

Дополнительные подробности работы семинаров представлены в [‘Your Turn! МЕТОДОЛОГИЯ СЕМИНАРА’](#) и они были использованы для выявления и обсуждения ряда вопросов, которые были выявлены в ходе предыдущих исследований. Семинар не использовались для систематического сбора информации, но итоги их работы были представлены и обсуждены в Консультативной Группе проекта и использовались для наполнения и адаптации проекта по мере его развития.



Анкета опроса была разослана всем 132 членским организациям ETUCE в апреле и мае 2020 года. Было получено 66 ответов, и после отсеивания дубликатов у нас осталось 62 действительных заполненных вопросника (коэффициент участия составил 47%). Учитывая крайне трудную ситуацию, сложившуюся на то время, коэффициент участия следует признать крайне положительным. Полученные ответы отражали все географическую зону региона ETUCE, а также всеобъемлюще охватывали все сектора (уровни) образования. Полный перечень респондентов дан в Приложении 2. Для некоторой части анализа результатов опроса профсоюзы были распределены по регионам на основе оценки того, насколько сходными являются контекстуальные проблемы, с которыми сталкиваются некоторые профсоюзы, и адаптации предыдущих примеров этого подхода (см. Европейская комиссия, 2008 и 2012с). Полный список распределения по регионам включения в перечень респондентов, приведенный ниже.

В рамках опроса не делалось попытки «взвесить» ответы с учетом размера профсоюзов (таким образом, ответ профсоюза, в котором 400 000 членов, засчитывается так же, как и ответ профсоюза, в котором их 40 000). Опросы такого рода всегда имеют недостатки, которые мы неизменно стремимся признать и отметить. Мы считаем, что опрос генерирует много полезных данных, но приглашаем читателя относиться к ним с осторожностью, делая обобщения на основе представленных данных.

Анализы конкретных примеров проводились в соответствии с рамками, согласованными с Консультативной Группой проекта. Мы не претендуем на представление сколь-нибудь подробного анализа тех чрезвычайно сложных организационных вопросов, которые образуют фон каждого примера, и, безусловно, не претендуем на предоставление какой-либо объективной оценки воздействия этих инициатив на ситуацию. Представленные примеры необходимым образом отражают взгляды тех, кто поделился с нами своим опытом, и более существенное исследование могло бы включить в себя гораздо больше точек зрения. Участвовавшие профсоюзы достаточно щедро делились своим опытом, демонстрируя готовность быть открытыми и делиться извлеченными уроками, и анализы конкретных примеров представлены именно в этом духе.

А заключение, мы повторяем, что настоящий исследовательский доклад основан на относительно мелкомасштабном исследовании. Он неизбежно имеет ограничения и недостатки. В нашей работе мы руководствовались стремлением представить широкий ряд свидетельств, касающихся работы учителей и других работников образования, и стратегий, которые принимались профсоюзами образования, и старались дать информацию для дебатов о будущих направлениях работы. Мы также признаем, что аспекты анализа отражают нашу личную историю работы в качестве исследователей в этой области в течение многих лет. Мы надеемся, что, будучи прозрачным в отношении этих аспектов проекта, данный доклад способен открытым образом внести вклад в конструктивный процесс обсуждения, дебатирования и даже несогласия друг с другом.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 2:

## РЕСПОНДЕНТЫ, ПРИНЯВШИЕ УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ (ПО СТРАНАМ И РЕГИОНАМ)

Страна	Регион	Сокращение	Название профсоюза
Албания	Восточная Европа (не ЕС)	SPASH	Независимый профсоюз образования Албании
Армения	Восточная Европа (не ЕС)	CRSTESA	Отраслевой республиканский союз профсоюзных организаций работ-ников образования и науки Армении
Австрия	Центр	GÖD-Lehrer	Gewerkschaft öffentlicher Dienst
Азербайджан	Восточная Европа (не ЕС)	AITUCEW	Независимый профсоюз работников образования AP
Бельгия	Центр	ACOD	ACOD-Onderwijs
Бельгия	Центр	COC	Christelijke Onderwijs Centrale
Бельгия	Центр	COV	Christelijk Onderwijzersver-bond
Болгария	Eastern Europe (EU)	SEB	Болгарский профсоюз учителей
Кипр	Юг	KTOS	Кипрский турецкий профсоюз учителей
Кипр	Юг	OLTEK	Объединение учителей системы технического образования Кипра
Чешская Республика	Восточная Европа (ЕС)	ČMOS-PS	Českomoravský Odborový Svaz Pracovníků Školství
Дания	Север	BUPL	Датская национальная федерация работников РДО и воспитателей молодежи
Дания	Север	DLF	Датский профсоюз учителей

Страна	Регион	Сокращение	Название профсоюза
Дания	Север	DM	Dansk Magisterforening
Германия	Центр	VBE	Verband Bildung und Erziehung
Германия	Центр	GEW	Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft
Эстония	Восточная Европа (ЕС)	EEPU	Eesti Haridustöötajate Liit
Эстония	Восточная Европа (ЕС)	UNIVERSITAS	Федерация работников университетов, исследовательских и прикладных научных учреждений
Финляндия	Север	OAJ	Opetusalan Ammattijärjestö
Франция	Юг	FERC-CGT	Федерация работников образования, науки и культуры в составе CGT
Франция	Юг	UNSA Education	Национальный союз независимых профсоюзов - Образование
Франция	Юг	SNES-FSU	Национальный профсоюз работников среднего образования
Грузия	Восточная Европа (не ЕС)	ESFTUG	Свободный профсоюз педагогов и ученых Грузии
Греция	Юг	DOE	Греческая федерация работников начальной школы
Греция	Юг	OLME	Греческая федерация учителей государственных средних школ
Венгрия	Восточная Европа (ЕС)	SEH	Профсоюз работников образования Венгрии
Италия	Юг	FLC CGIL	Federazione Lavoratori della Conoscenza CGIL
Италия	Юг	UIL-S	UIL Scuola
Казахстан	Восточная Европа (не ЕС)	KTUESW	Казахстанский отраслевой профсоюз работников образования и науки
Кыргызстан	Восточная Европа (не ЕС)	TUESWK	Профсоюза работников образования и науки КР

Страна	Регион	Сокращение	Название профсоюза
Литва	Восточная Европа (ЕС)	LESTU	Литовские профсоюзы работников образования и науки
Люксембург	Центр	SNE	Национальный профсоюз работников образования
Мальта	Юг	MUT	Мальтийский профсоюз учителей
Нидерланды	Центр	AOb	Algemene Onderwijsbond
Норвегия	Север	UEN	Utdanningsforbundet
Польша	Восточная Европа (ЕС)	ZNP	Związek Nauczycielstwa Polskiego
Польша	Восточная Европа (ЕС)	NSZZ "Solidarność"	Национальная секция образования NSZZ "Solidarność"
Португалия	Юг	FNE	Federação Nacional da Educação
Португалия	Юг	SINDEP	Sindicato Nacional e Democrático dos Professores
Португалия	Юг	FENPROF	Federação Nacional dos Professores
Республика Ирландия	Центр	ASTI	Ассоциация учителей средней школы Ирландии
Республика Ирландия	Север	INTO	Ирландская национальная организация учителей
Республика Ирландия	Центр	TUI	Профсоюз учителей Ирландии
Румыния	Восточная Европа (ЕС)	FSLE	Федерация свободных профсоюзов образования
Румыния	Восточная Европа (ЕС)	Alma Mater	Национальная федерация профсоюзов ALMA MATER
Россия	Восточная Европа (не ЕС)	ESEUR	Профсоюз работников образования и науки России
Шотландия	Великобритания	EIS	Образовательный институт Шотландии (EIS)
Шотландия	Великобритания	SSTA	Шотландская ассоциация учителей средней школы
Сербия	Восточная Европа (ЕС)	TUS	Профсоюз учителей Сербии
Словакия	Восточная Европа (ЕС)	OZPŠaV	Odborový zväz pracovníkov školstva a vedy na Slovensku

Страна	Регион	Сокращение	Название профсоюза
Словения	Центр	ESTUS	Профсоюз работников образова-ния, науки и культуры Словении
Испания	Юг	CSI-F En- señanza	Central Sindical Independiente de Funcionarios. Sector de Enseñanza
Испания	Юг	FE.CC.OO	Federación de Enseñanza CC.OO
Испания	Юг	STEs-In- tersindical	Confederación de Sindicatos de Trabajadoras y Trabajadores de la Enseñanza - Intersindical
Швеция	Север	Läraryförbun- det	Läraryförbundet / Swedish Teachers' Union
Швеция	Север	SULF	Шведская ассоциация университетских преподавателей и научных работников
Швейцария	Центр	SER	Профсоюз работников франкоязычного образования
Турция	Восточная Европа (не ЕС)	EGITIM SEN	Профсоюз работников образования и науки Турции
Украина	Восточная Европа (не ЕС)	STESU	Профсоюз работников образования и науки Украины
Великобритания	Великобритания	NEU	Национальный профсоюз образования
Великобритания	Великобритания	UCU	Профсоюз работников университетов и колледжей
Узбекистан	Восточная Европа (не ЕС)	NTUESCWU	Национальный профсоюз работников образования, науки и культуры Узбекистана



**ETUCE-CSEE**

Boulevard Bischoffsheim 15, B- 1000 Brussels  
secretariat@csee-etuice.org

[WWW.CSEE-ETUCE.ORG](http://WWW.CSEE-ETUCE.ORG)

