

# Липсващата част

Развитие на колективно лидерство за  
трансформиране на образованието

*март 2024 г*



**Teach For All**  
A Global Network

# Въведение

**Трансформирането на образованието е спешен глобален приоритет.** Стотици милиони ученици по света не получават основните знания, от които се нуждаят, за да участват пълноценно в живота днес – да не говорим за превръщането им в лидери, от които се нуждаем, за да осигуряваме по-добро бъдеще за себе си и за всички нас. Доказателствата показват, че **6 от 10 деца** в държавите с ниски и средни доходи не разбират смисъла на елементарен писмен текст до 10-годишната си възраст. Глобалните ни усилия да се справим с тази криза не се увенчават с успех: образователните нива са без развитие и дори регресират в световен мащаб.

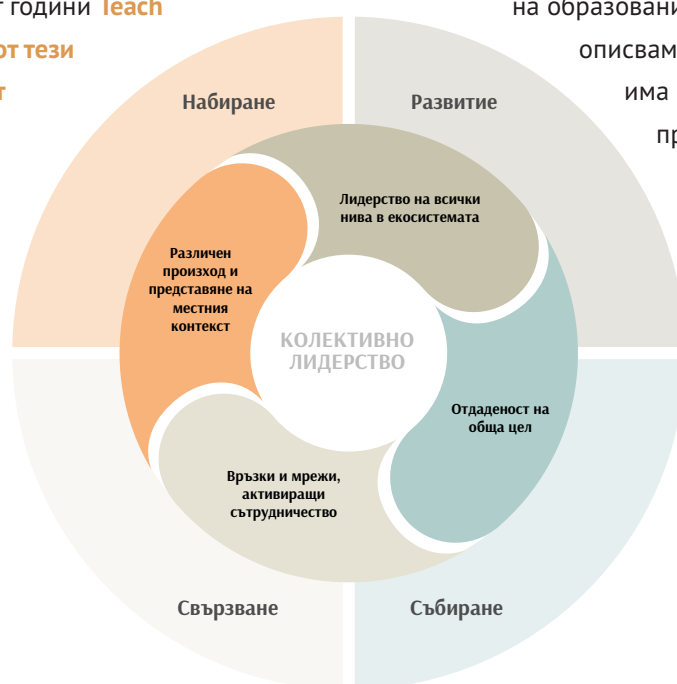
## Трябва да полагаме повече усилия. Но как?

Как да трансформиране образователните системи, така че всички деца да учат? Какво трябва да правим по различен начин като глобална общност? От 15 години същите тези въпроси мотивират усилията на независимите партньорски организации в състава на мрежата Teach For All, вдъхновявайки ги да изградят движение от 100 000 лидери в областта на образованието в повече от 60 държави, за да се справят с кризата в обучението и да гарантират, че всички деца достигат потенциала си.

През последните пет години **Teach For All** събра много от тези лидери, за да се учат от общностите и системите по целия свят, където се постига най-бърз напредък, за да

се изведат всички деца по пътя към успеха. Тази разнообразна общност, включва повече от 600 системни лидери, политици, изследователи, лидери на гражданското общество, училищни ръководители, учители, ученици и родители, които посредством конкретни примери, участие в кръгли маси, семинари и общности от практики споделяха гледните си точки относно двигателите на системната промяна.

Това изследване идентифицира **колективното лидерство като критичната липсваща част** от нашите глобални усилия за трансформиране на образованието. В този доклад описваме защо това има значение, какво представлява и как може да се развива.



# Защо „колективно лидерство“?

По света усилията за подобряване на **резултатите от електронното обучение обикновено се фокусират върху мащабиране на основани на доказателства практики и политики**. И все пак, докато прилагането на тези технически решения може да води до някои подобрения в обучението, опитът на нашата мрежа показва, **че сам по себе си този подход е недостатъчен** за постигане на системна промяна.

Това е така, защото образователните системи са човешки системи, ежедневен продукт на мотивациите, идеите, способностите и връзките на милиони ученици, учители, родители и училищни ръководители. Обучението не се определя от изолирани интервенции, а от **сложна мрежа от взаимосвързани действия**. За да се променят тези системи, е необходима критична маса от различни хора, работещи заедно на всички нива на системата за постигането на обща цел.

Следователно, за да трансформираме образованието, **трябва да балансираме инвестициите в нови решения и политики с паралелни инвестиции в развитието на колективно лидерство** в индивиди, групи, организации и мрежи. Тези усилия трябва да са взаимосвързани и взаимно подсилващи се, образувайки динамично взаимодействие, което стимулира значима промяна.



- За да трансформираме образованието, се нуждаем от системна промяна, а не просто от реформа
- Трябва да променим по-широката екосистема около децата, а не само училищната система
- Отключването на напредъка в трансформирането на образованието изисква системно мислене
- Има множество точки за въздействие при трансформиране на системите около децата
- Тези точки на въздействие са взаимосвързани, което означава, че е необходим холистичен подход
- За да променим системите холистично, трябва да развием колективно лидерство.

# Какво е колективното лидерство?

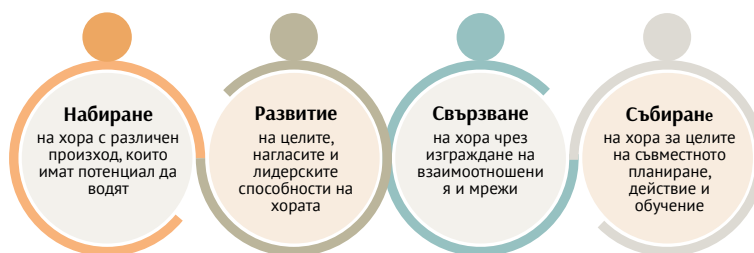
Източник: схема с дефиниция от авторите на Arkedis et al. (2023)

Колективното лидерство се реализира, когато групи от хора, **споделящи обща цел, създават смисъл заедно**, за да могат да намерят посока и **да координират взаимозависимите си действия** за постигането на социално полезен резултат, който всеки не би могъл да постигне сам.

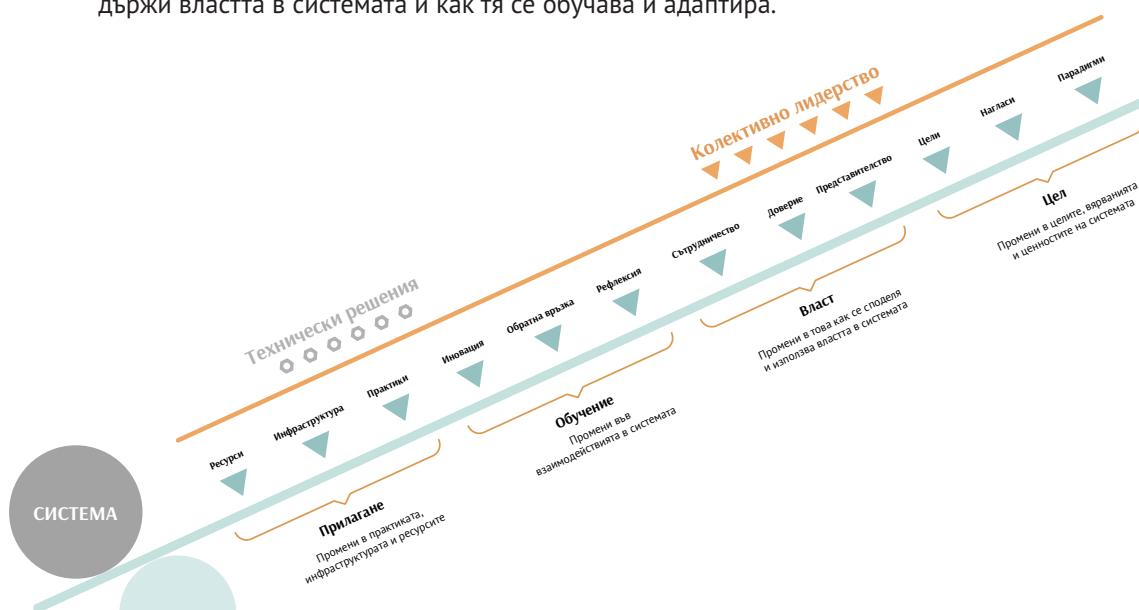
Този доклад идентифицира **четири характеристики на колективното лидерство**, което допринася за трансформирането на образованието в общностите и системите в мрежата ни.



Докладът също така предлага **четири взаимосвързани стратегии**, които организациите в мрежата на Teach For All използват, **за да развият колективното лидерство** в тези общности и системи.



И накрая докладът показва **как развитието на колективното лидерство може да допринесе за системна промяна** в образованието в световен мащаб, като действа холистично върху точките с най-голямо въздействие в системата: целта, към която работи системата, кой държи властта в системата и как тя се обучава и адаптира.



Комисията по образование посочи колективното лидерство като един от трите критични фактора за трансформиране на образованието. [Източник: Education Commission (2022), Rewiring Education for People and Planet] Но какво представлява то? В собствените ни изследвания и обучение в мрежата на Teach For All идентифицираме четири общи характеристики на екосистемите, където колективното лидерство води до промяна:

### **Заинтересованите страни в цялата екосистема упражняват лидерство и представителство**

---

Въпреки че важният фокус в глобалните усилия за трансформиране на образованието е основателно насочен към разбиране на лидерството, което се изисква от политиците, училищните ръководители и учителите, примерите от нашата мрежа показват, че колективното лидерство – както на тези участници, така и на по-широка екосистема от ученици, родители, лидери на гражданското общество, организации с нестопанска цел и други заинтересовани страни – е от решаващо значение.

### **Тези лидери споделят ангажимент към целта всички ученици да реализират потенциала си**

---

Опитът от мрежата ни подсказва, че е също толкова важно заинтересованите страни, упражняващи лидерство и представителство в цялата екосистема, да са целенасочени и да работят за постигане на социална справедливост. Колективните усилия са най-ефективни, когато групи от заинтересовани страни работят за постигането на ясно дефинирана обща цел, която е вкоренена на местно ниво и е разработена колективно, за да се справят с общо предизвикателство.

### **Тези лидери са с местни корени, но с различен произход**

---

Третата характеристика на колективното лидерство е, че то включва широка група от хора с различен произход, включително преживели проблеми с неравенство, както и хора с повече привилегии или достъп до власт. Докато някои подходи се стремят да постигнат системна промяна от горе надолу, а според други системната промяна може да дойде само с усилия, инициирани от обикновените хора, опитът на нашата мрежа предполага, че едновременният подход в двете посоки е най-добрият.

### **Тези лидери имат капацитета, връзките, мрежите и пространствата да си сътрудничат и да се обучават заедно**

---

И накрая колективното лидерство предполага съществуването на връзки, мрежи и доверие между тези различни, целенасочени лидери, работещи в цялата система. Тези връзки им позволяват да работят заедно ефективно и съгласувано и да участват в споделено обучение за постигнатия напредък, което да ги информира относно адаптации към подхода им.

Освен това едновременното взаимодействие на всичките четири характеристики на колективното лидерство е това, което най-добре генерира общата цел и споделения импулс в цялата екосистема. Това създава благоприятни условия за успешно разработване и внедряване на повече технически решения.

# Как се развива колективно лидерство: Набиране и развитие

Изследването ни идентифицира **четири общи стратегии, използвани от мрежовите партньорски организации на Teach For All за развитие на колективно лидерство на ниво общност или система.**

## Набиране в цялата екосистема на група от различни хора с потенциал да ръководят

В основата на работата на всички партньорски организации от мрежата на Teach For All е набирането на таланти хора с различен произход, обикновено в началото на кариерата им, на двугодишна стипендия, с чиято помощ да работят като учители в класни стаи, като обучават по-маргинализираните ученици в държавата си. Тази намеса въвежда в сектора хора, които иначе не биха мислили за кариера в образованието и които след стипендията в голямата си част преследват кариера като лидери, работещи в различни роли в екосистемата около децата, за да доведат до системна промяна.

### Мрежовите партньори най-често:

- набират многообразни кохорти за укрепване на представителността и устойчивостта на колективното лидерство в екосистемата
- използват усъвършенствани оценки, базирани на компетентност, за да избират целево ориентирани участници с необходимия лидерски потенциал
- използват процеса около зрелостните изпити, за да потопят кандидатите в реалностите на местната екосистема
- поддържат във времето набирането на кадри в дадена екосистема, за да изградят критична маса от лидери като основа на усилията за промяна на системата.

## Развиване на целта, ценностите, визията и лидерския капацитет на хората в системата

За партньорските организации в мрежата на Teach For All основният фокус е поставен върху целенасоченото развитие на нагласи за колективно лидерство и капацитет у хората в цялата екосистема. Те правят това в рамките на двугодишната преподавателска стипендия, но и след нея – чрез интензивни предварителни и текущи програми за професионално развитие, включително обширно обучение на учители. Някои партньори експериментират и с програми за развитие на лидерство за други лидери и заинтересовани страни.

### Мрежовите партньори най-често:

- възпитават дълбоко чувство за цел у всички участници, за да гарантират, че всички обучаващи се израстват като лидери
- включват възможностите за развитие на системно лидерство в обучението и професионалното развитие на учителите
- съзнателно култивират специфични лидерски нагласи и способности според местните нужди и възможности
- укрепват лидерските нагласи у възпитаниците чрез специализирани платформи и програми, които също са неразривно свързани с контекста
- използват лидерските нагласи на възпитаниците за да развиват капацитета на други заинтересовани страни в системата.

# Как се развива колективно лидерство: Свързване и събирания

## Свързване на хора чрез изграждане на взаимоотношения и мрежи

Партньорите в мрежата на Teach For All инвестират в установяването на мрежи между своите стипендианти и възпитаници, както и между участниците в по-широката местна или национална екосистема. Чрез двугодишната програма за развитие на лидерство се създават редовни пространства с цел насърчаване на лични връзки чрез разказване на истории, споделен опит или празненства. Връзките продължават да се култивират и след края на двугодишната програма с ежегодни събирания на възпитаници на фестивали на ученето, пътувания през уикендите или вечерни социални събития.

### Мрежовите партньори най-често:

- улесняват продължаващите връзки между възпитаниците за укрепване на личните взаимоотношения, за обмен на идеи и сътрудничество по проекти
- осъществяват връзки между възпитаниците извън мрежата и организацията им с ключови участници в системата
- развиват капацитета на всички участници и възпитаници да се ангажират дълбоко и автентично с членовете на общността.

## Събирания на хора за разработване на споделени подходи за предприемане на действия, обучение и адаптиране

Надграждайки върху основите на критична маса от свързани лидери в цялата екосистема, организациите в нашата мрежа и извън нея обединяват групи от участници в единна екосистема, за да изградят обща цел, да

идентифицират общи предизвикателства, да предвиждат възможности и решения и да предприемат действия заедно. Веднъж установени, тези колективи след това се включват в текущи процеси на проучване на участието, в които те оценяват успеха на споделената си стратегия и правят адаптации към подхода, информирани от комбинацията от дълбоко контекстуално разбиране, споделен опит и глобално прозрение. За да се даде възможност за приобщаващо и ефективно участие, може да се полагат усилия за изграждане на капацитета на различни участници в групата: като ученици, родители и учители.

### Мрежовите партньори най-често:

- се включват в контекстуална настройка на визията и изграждане на нови нагласи
- насочват участниците в екосистемата към обща цел
- разширяват представителството и капацитета на заинтересованите страни в цялата екосистема
- установяват общосистемни подходи за колективни действия
- развиват партньорства за сътрудничество с лидерите в системата.



# Как се променят системите

Значението на **развиването на колективно лидерство** се подчертава от най-новите прозрения за това как се променят системите. Много от работещите в световен мащаб за трансформиране на образованието сега се основават на теорията, **че по-дълбоките промени в системите се постигат най-добре чрез точки за въздействие върху системата** – ключови места в системата, където малка промяна в едно нещо може да доведе до големи промени в друго.

Тази теория първоначално е разработена от еколога Донела Медоуз, която забелязва, че сложните човешки системи, напр. естествените екосистеми, имат вроден капацитет за адаптиране към повърхностни промени, **но могат да бъдат трансформирани чрез промени в целта**, правилата или практиките на системата. След обученията и изследванията в мрежата на Teach For All и ангажирането с най-новите перспективи от нашите колеги в глобалната образователна общност, докладът ни предлага набор **от дванадесет ключови точки за въздействие** за трансформиране на образованието.

СИСТЕМЕН АТРИБУТ	ТОЧКА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕ
<b>Цел</b> Промени в целите, вярванията и ценностите, ориентиращи системата	<b>Парадигмите</b> организират участниците в системата в модели на мислене, действие и съществуване. Надхвърлянето на определена образователна парадигма и възможността да се обмислят множество алтернативни парадигми е ключов двигател на трансформацията на системата.
	<b>Нагласите</b> са споделен набор от вярвания, основни предположения и мисловни модели на участниците в системата, които определят начина, по който те подхождат към постигането на целта на системата или на индивидуалната си цел.
	<b>Целите</b> или желаните резултати на системата се отнасят до общите цели, за чието постигане работят участниците в системата. Тази споделена насока насърчава ангажираността, координацията и устойчивостта на системата във времето.
<b>Власт</b> Промени в начина, по който властта се споделя и упражнява в системата	<b>Представителството</b> е способността да се влияе върху разпределянето на ресурси, възможностите и вземането на решения в системата. То означава да действаш, вместо да си обект на въздействие, и да оформяш, вместо да си обект на оформяне.
	<b>Доверието</b> е критичната нематериална нишка между заинтересованите страни, позволяваща ефективно съдействие, комуникация и сътрудничество в рамките на една система. То се изгражда на основата на силни междуличностни отношения между хората.
	<b>Сътрудничеството</b> надхвърля техническия процес на свързване на проекти и представлява създаването на структури, които укрепват целта, доверието и властта, способността да се предприемат координирани споделени действия и непрекъснатото обучение и адаптиране заедно.



СИСТЕМЕН АТРИБУТ	ТОЧКА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕ
<b>Обучение</b> Промени във взаимодействията в системата	<b>Рефлексията</b> е механизъм, чрез който се задействат и поддържат адаптациите в системата. То е най-ефективно, когато е повтарящо се, инклузивно и се основава на подходящи данни с участието на множество участници.
	<b>Обратната връзка</b> е механизъм, чрез който системата генерира подходяща информация за ефективността си въз основа на подходящи мерки, редовно и надеждно генериране на данни и анализ на тези данни.
	<b>Иновациите</b> включват разработването и прилагането на нови идеи, подходи и решения за справяне със сложни предизвикателства в рамките на една система. То включва въвеждане на нови концепции, технологии, процеси или стратегии.
<b>Прилагане</b> Промени в практиките, инфраструктурата и ресурсите	<b>Практиките</b> са подходите на участниците в цялата система към оформянето на учебната програма, практиката на преподаване, обучението и набирането на учители, оценяването на обучението, училищната отчетност, семейната ангажираност, управлението и други подобни теми.
	<b>Инфраструктурата</b> се отнася до физическата инфраструктура на образователната система, чрез която се осъществяват преподаването и ученето. Тук се включват неща като преподавателски и помощен персонал, класни стаи и училища, компютри и книги.
	<b>Ресурсите</b> са финансовите вложения в образователната система, които се определят от местните органи за управление или от националните правителства. Докато достатъчното разпределение на ресурси е от решаващо значение за образователната система, разходите нямат пряко отношение към обучението.

Опитът на мрежата на Teach For All посочва, че чрез насърчаване на критична маса от лидери с различен произход, които споделят цел и ценности, сътрудничат на различни нива и приемат различни пътища за промяна, развиването на колективното лидерство увеличава вероятността от трансформация на системата. Първо, колективното лидерство има потенциала да влияе на точките с най-голямо въздействие в рамките на една система, като цел, власт и обучение, докато техническите интервенции са насочени към точки с по-ниско въздействие, като политики и практики. Второ, координираните действия на различни лидери, работещи на всички нива в една

екосистема за постигане на обща цел, могат да бъдат насочени към множество точки за въздействие върху системата едновременно и холистично. Трето, включването на множество различни участници, представляващи множество гласове, опит и гледни точки, може да означава, че колективните усилия е по-вероятно да постигнат целта си чрез оспорване на системни несправедливости, пристрастия и допускания, които могат да възпрепятстват напредъка към справедливост, и че по-голяма част от лидерите ще бъдат включени в усилията за осъществяване на промяна, увеличавайки вероятността за поддържане на тази промяна.

# Конкретни примери

*„Липсващата част: развитие на колективно лидерство за трансформиране на образованието“* включва конкретни примери от партньорски организации в мрежата на Teach For All в **Перу, Чили, Мексико, Съединените щати, Нигерия, Австрия, България, Армения и Индия**. Конкретните примери показват как тези организации са развили колективно лидерство с течение на времето и оценяват системното въздействие на това развитие върху колективното лидерство на местно или национално ниво. Те включват:



- 1 От отделни ярки точки до сътрудничество в цялата система в Апалачия, САЩ
- 2 Изграждане на коалиции и мобилизиране на лидери за промяна на националната обществена политика в Австрия
- 3 Увеличаване на доверието и влиянието за изместване на публичната нагласа около справедливото образование в Армения
- 4 Развитие на лидерство и дълбоки местни партньорства в продължение на десет години в Пуебла, Мексико
- 5 Правителствени партньорства и набор от таланти за развитие на нагласите и способностите в България
- 6 Разработване на критична маса от студенти и системни лидери за промяна на нагласите в Индия
- 7 Цялостен екосистемен подход за подобряване на обучението в перуанските Анди
- 8 Развитие на лидери, които да използват възможностите за въздействие в Чили
- 9 Мобилизиране на лидери за внасяне на предприемаческа енергия в образованието в щата Огун, Нигерия.

## ■ Как беше реализиран този документ

Настоящият доклад е резултат от методология за обучение и изследване в три части, включваща глобален преглед на доказателства, разработване на девет оригинални конкретни примера и синтез на обучението, създадено съвместно от практики в нашата глобална мрежа с използване на подхода към обучението в глобалната мрежа на Teach For All. Подходът включва целенасочено култивиране на подкрепяща среда за глобално обучение и ясна методология на обучение, чрез която практики с различен произход генерират, тестват и развиват хипотези. Освен това за целите на този конкретен документ, местни писатели работиха с водещ изследовател, за да генерират деветте оригинални конкретни примера чрез използване на контекстуализирани методи за проучване на участието.

В този раздел включваме кратки резюмета на историята, разказана във всеки от деветте конкретни примера.

### **Цялостен екосистемен подход за увеличаване на лидерство за подобряване на обучението в перуанските Андю**

От 2017 г. Enseña Perú управлява Efecto Áncash, мултипрограмна инициатива за колективно въздействие, която измеримо подобрява учебните резултати за 6800 ученици в Хуари, общност в Северно Перу. Чрез култивиране на координирано лидерство сред учители, директори, ученици, родители, местни и регионални административни мениджъри на образованието само за шест години Efecto Áncash създаде ясна обща цел, изгради способностите на ключови участници в региона и създаде нови системи, процеси и култура на учене в рамките на местната екосистема. Това доведе до подобряване на обучението и социално-емоционалните резултати на учениците, намалени прекъсвания в обучението и промени в нагласите на местно и национално ниво относно съставките на качествено образование за децата в маргинализираните селски общности.

### **Развитие на лидери за оползотворяване на възможностите за системно въздействие в Чили**

Повече от петнадесет години Enseña Chile култивира критична маса от 900 добре свързани лидери, които управляват системни подобрения в множество сектори във всички територии на Чили с фокус върху местната контекстуализация. През 2018 г. групи възпитаници на Enseña Chile работиха заедно, за да се възползват от последните промени в структурата на чилийската образователна система, за да създадат и развият две инициативи: Инициативата Colegios Que Aprenden, предназначена да вгради култура и практики на учене в училищата в цялата страна, и Impulso Docente, която работи за подобряване на практиките за развитие на учителите на национално ниво. В динамичен национален контекст възпитаниците на Enseña Chile се очертаха като влиятелни лидери в образованието, заемайки ръководни позиции и активно оформяйки политики и практики за справяне с неравенството в образованието.

### **Преследване на дълбочина в мащаба за изграждане на капацитет и промяна на нагласите с течение на времето в Пуебла, Мексико**

От десет години Enseña por México провежда дейности в Cuetzalan del Progreso, Puebla за намаляване на неравенството в образованието и укрепване на местната образователна екосистема. Enseña por México направи стратегически избор да си сътрудничи с местни организации, да изгражда доверие в общностите, да подобрява набирането и подбора на своите стипендианти и да развива лидерството на местните учители заедно с участниците в програмата. По този начин Enseña por México се превърна в доверен партньор на местните образователни институции и общности, позволявайки на тези, които изпълняват функции в училищата като професионалисти на Enseña por México (PEM) с оглед на постигането на по-голямо дългосрочно въздействие. Усилията на PEM имат положително въздействие върху ученици, родители и учители в региона, променяйки наративите, увеличавайки ангажираността на общността и допринасяйки за развитието.

---

### **От отделни ярки точки до системно сътрудничество в Апалачия, САЩ**

Teach For America (TFA) Appalachia развива колективно лидерство за подобряване на образователния напредък в Апалачия – регион, който включва части от американските щати Кентъки, Западна Вирджиния, Тенеси и Вирджиния. За да гарантира, че всяко дете в региона има достъп до отлично и справедливо образование, TFA Appalachia измести фокуса си през последното десетилетие от развиване на индивидуално лидерство към по-колективен подход. Чрез стратегиите си за набиране и задържане, организацията събра и култивира разнообразна група от 400 възпитаници, като няколко от тях вече работят на лидерски позиции в сектори в региона. Чрез изграждане на мрежи между тези лидери, насърчаване на сътрудничеството и стимулиране на обучението, TFA Appalachia мобилизира тези лидери за създаване на трайна системна промяна за най-маргинализираните деца в региона.

---

### **Мобилизиране на лидери за внасяне на предприемаческа енергия в образованието в щата Огун, Нигерия.**

През 2017 г. Teach For Nigeria установи партньорство с правителството на щата Огун и оттогава набира и развива лидери, които са повлияли на над 200 000 обучаеми в недостатъчно обслужвани общности в щата. Инвестицията на Teach For Nigeria в развитието на лидерството и подкрепата на възпитаниците допринесе за появата на предприемачески проекти в щата Огун, които използват технологиите и партньорствата в общността, за да ускорят обучението на учениците, демонстрирайки как развитието на лидерство може да допълва други инвестиции. Тези колективни усилия, заедно с доказателствата, генерирани чрез изследвания, започнаха да водят до повишаване на доверието и промени в нагласите в цялата държавна система. Успехът на Teach For Nigeria в щата Огун вдъхнови стартирането на подобен подход в щата Лагос, а Teach For Nigeria вече се стреми да разширява въздействието си в национален мащаб чрез инициативата си TFNx Network.

---

### **Изграждане на коалиции и мобилизиране на лидери за промяна на националната обществена политика в Австрия**

Персоналът на Teach For Austria, възпитаници, държавни служители и политици работиха заедно, за да постигнат промяна в политиката, за да установят нови пътища в учителската професия. Когато Teach For Austria започна дейността си през 2011 г., в Австрия не съществуваша алтернативни пътища за преподаване. Това означаваше, че възпитаниците на Teach For Austria и други междусекторни професионалисти имат ограничени перспективи за осигуряване на дългосрочни роли в учителската професия. Teach For Austria направи стратегически селекции относно подбора, набирането и обучението на стипендианти, както и свързването и подкрепата на инициативите на възпитаниците си. Това помогна на Teach For Austria да изгради силни партньорства между публичния и частния сектор, което увеличи влиянието и доверието в организацията и нейните възпитаници на политическо ниво. Това вече доведе до нови пътища в преподаването и до повишаване на доверието в тези пътища като част от по-широка промяна на нагласите в публичния сектор.

---

## Правителствени партньорства и набор от таланти за развитие на нагласите и способностите в България

През последните 13 години „Заедно в час“ (Teach For Bulgaria) в сътрудничество с възпитаници, отговорни за изготвянето на политиката лица, други граждански организации и преподаватели, оглави промени в политиките, насочени към подобряване на резултатите за младите хора чрез повишаване на уменията и капацитета на преподавателите в България. Чрез своя дългосрочен ангажимент, стратегически програми, обществена ангажираност и формиране на стратегически коалиции, „Заедно в час“ насърчава култура на постоянно учене в широка екосистема от училища, отделни учители и граждански лидери. Високо ценените програми на организацията за набиране на кадри, обучение и подкрепа, заедно с пионерските им проекти в обучението по преподаване и лидерство, доведоха до признание в цялата система и помогнаха за промяна на културата сред практиците в части от системата.

## Увеличаване на доверието и влиянието за изместване на публичната нагласа около справедливото образование в Армения

Програмата Teach For Armenia и нейните възпитаници изиграха ключова роля в укрепването на нагласите и възприятията на всички нива в образователната система на Армения, което доведе до по-силен национален фокус върху справянето с несправедливостите в образованието. През последното десетилетие организацията повиши осведомеността относно тревожно ниските нива на академичните постижения в Армения, особено в селските райони, и допринесе за нова ръководена от правителството образователна стратегия, която да работи за по-справедливо бъдеще. През този период Teach For Armenia набра и разви 400 стипендианти и насърчи култура на сътрудничество и споделена отговорност в мрежата си в съответствие със собствената си рамка Kochari. Teach For Armenia също така оказва съдействие на възпитаниците си да заемат лидерски позиции и да стимулират инициирани от обикновените хора промени в националната образователна екосистема и допринесоха за осезаеми промени в политиката на национално ниво.

## Развитие на лидери и показателствени точки за отлично образование за стимулиране на системна промяна в Индия

От 2009 г. Teach For India (TFI) набира, разработва и свързва национална мрежа от 900 стипендианти и 4500 възпитаници, които са дълбоко вградени на всяко ниво на образователната екосистема в Индия и работят за справяне с тежката образователна криза в нея. Тази посветена на мисията си мрежа от лидери обновява решения, променя нагласите и създава нови структури и процеси, за да катализира системната промяна. Успехът на инициативата Teach For India се корени в привличането на най-добрите висшисти и професионалисти към мисията ѝ, в строг процес на подбор и в цялостната програма за обучение на Teach For India. 60% от възпитаниците на TFI работят в роли с пряко въздействие, 30% работят като активатори на трансформации, а 10% имат официални роли в политиката и управлението. Заедно инициативите на Teach For India като Kids Education Revolution (KER), TFIx и Conference of the Birds допринесоха за мащабирането на това лидерско движение, овластявайки учениците като партньори и генератори на промяна, за да се справят с предизвикателствата на местната общност и да влияят на правителствената политика.

# Каква е ролята на развитието на колективното лидерство за промяна в системата?

*Конкретните примери показват набор от начини, по които развитието на колективно лидерство може да допринесе за системна промяна чрез преминаване към цел, власт, обучение и прилагане в цялата система.*

- **По-всеобхватните подходи към системна промяна изглеждат по-ефективни.** Интегрирането на стратегии за набиране на кадри, развитие, свързване и събиране на различни хора, които да работят заедно за постигане на обща цел, показва голям потенциал за стимулиране на промяна в системите.
- **Група от целенасочени лидери, работещи заедно, могат да променят нагласите и възприятията в рамките на дадена система.** Колективното ръководство на персонала на партньорите, възпитаниците и другите съюзници в мрежата оспорват традиционните нагласи на местно, регионално или национално ниво, проправяйки пътя за системна промяна.
- **Изграждането на доверие се откроява като критична първа стъпка в активирането на колективни усилия за постигането на системна промяна.** Изграждането на доверие със заинтересованите страни на всички нива на системата е от решаващо значение. Доверието може да се култивира чрез изграждане на лични отношения, дългосрочен ангажимент към дадена общност, професионална достоверност или демонстриране на доказателства за въздействие.
- **Ако се промени упражняващият власт в дадена система, това може да увеличи влиянието на представителите на всички нейни нива.** Това може да включва насочване на членовете на общността към вземането на решения, преквалификация и повторно вдъхновяване на учители на местно ниво, организиране на семинари за родители или подкрепа на самите ученици да ръководят инициативи за трансформиране на образованието.
- **Промяната на начина, по който системите се обучават, изисква промени в културата, процесите и наличността на данни.** Иновациите в културата и практиките на съществуващата образователна система могат да се постигнат чрез вграждане на базирано на данни вземане на решения като основна практика в училищата в отдалечени райони и могат да влияят на прехода в цялата система от интуиция към информиран избор.
- **Иновациите могат да променят практиките и нагласите.** Стратегиите за набиране и задържане на учители, използвани от партньорите в мрежата, повлияха на системата да се насочи към иновации, които включват въвеждане на процес на подбор в учителската професия, фокусиране върху обучението, развитието и лидерството на учители и училищни директори и разработване на процес на наставничество за млади учители.
- **Мрежите за сътрудничество могат да дават импулс и съгласуваност на системата.** Мрежата от възпитаници, които си сътрудничат във висока степен, може да култивира критична маса от добре свързани лидери, които стимулират системни подобрения, давайки приоритет на справедливостта, иновациите и качествено образование за всички.
- **Организациите на гражданското общество играят решаваща роля за оказване на влияние за промени в политиката.** Организациите могат да се намесват директно, като влияят или предлагат политики, или да координират по-широки усилия за застъпничество за премахване на бариерите вътре в системите, за да се дава възможност за растеж на колективното лидерство.

# Препоръки

## Инвестиции на местно ниво

На местно ниво препоръчваме инвестиции, които ускоряват развитието на колективно лидерство, за да допълват съществуващите усилия за подобряване на образованието чрез проектиране, прилагане и мащабиране на базирани

на доказателства технически решения. Вярваме, че развитието на колективното лидерство е критично важната липсваща част от насърчаването на благоприятна среда, в която е по-вероятно техническите решения да процъфтяват.

### Препоръчваме инвестиции в:

1. насърчаване на ангажираността към общата цел за трансформиране на образованието
2. набиране на лидери с разнообразен произход за създаването на критична маса на колективното лидерство
3. развитие на хора с различен произход в екосистемата като проводници на промяната
4. свързване на хора за изграждане на доверие, мрежи и структури за сътрудничество
5. събиране на хора за установяване на културата и процесите за споделено обучение и адаптиране.

## Глобални ангажименти

В продължение на десетилетия глобалната ни екосистема от правителства, многостранни организации, изследователи, донори и организации с нестопанска цел дава приоритет на генерирането на доказателства за това, което върши работа в образованието, и на разпространението на тези доказателства, за да ръководи

изготвянето на политики и проектирането на програми. Вярваме, че трябва да допълним този подход с паралелни усилия за мобилизиране на глобално лидерско движение, чиято мисия е да трансформира образованието, като се включат повече местни участници на всички нива в образователните системи.

### За тази цел препоръчваме пет глобални ангажимента:

1. към подход за трансформиране на образованието, който поставя хората на първо място
2. към активното включване на граждански организации и практики
3. към култивиране на разнообразно и приобщаващо движение за трансформиране на образованието
4. към преосмисляне на глобалното обучение – от доказателства към практика и от практика към доказателства
5. към глобалната мисия за цялостно детско развитие за всички деца.

# Благодарности

**Този доклад има хиляди автори.** Той е продукт на усилията и прозренията на многоликата глобална общност от десетки хиляди системни лидери, от отговорни за изготвянето на политиката лица, изследователи, граждански лидери, училищни ръководители, учители и ученици, които работят в партньорство с общности в мрежата на Teach For All, за да трансформират образование в повече от 60 държави по света. Благодарим на всички тях.

В по-практичен план докладът споделя констатации след провеждането на програма от семинари, кръгли маси и дискусии, организирани от Глобалната учебна лаборатория на Teach For All за въздействие върху общността през последните три години, която активно включва повече от 600 членове на тази глобална общност в извеждането, тестването и развитието на хипотези за двигателите на промяната в училищата и системите по света.

**Бихме искали специално да благодарим на** Monirath Siv, Shisir Khanal, Michelle Johansson, Swastika Shrestha, Mansi Joshi, Shaheen Mistri, Mavie Ungco, Soon Seng Chan, Franco Mosso, Jose Antonio Alva, Margarita Saenz, TomaRecart, Juan Manuel Gonzalez, Gonul Eglence, Ruiz Clark, Bea Morilla, Tooba Akhtar, Khadija Bakhtiar, Salyne El Samarani, Miriam Siwela, Kassaga Arinaitwe James, Folawe Omikunle, Nedgine Paul Deroly, Charles Obore, Carol Seera, Martin Odebowale, Mei Lim, Fiona Brunk, Emo Kadiyski, Adib Reyhani, Natalia Llorente, Artur Taevere, Graeme Duncan, Loic Menzies, Daniel Agudelo Navarro, Darlin Ibarquen Asprilla, Eduardo Vallejos, Keita Matsumoto, Tarun Cherukuri, Pooja Chopra, Sweta Sarkar, Hina Saleem, Paul Keys, Eric Scroggins, Yue-Yi Hwa и Madhukar Banuri.

**Докладът включва и девет нови конкретни примера** за работата на партньорите от мрежата на Teach For All. Авторите и сътрудниците бяха Shivani Agrawal, Michael Aregbesola, Biayna Amirjanyan, Jose Antonio Alva Bacigalupo, Angela Bravo Chacon, Ruiz Clark, Javiera Delgado, Stephanie Devine, Zlatka Dimitrova, Hanna Gegenhuber, Juan Manuel Gonzalez Barajas, Iris Jeffries, Neli Koleva, Nara Magtaghyan, Deni Navarro, Bosede Ogidan, Antonia Raby Amadori, Anuradha Rao и Becky Smerdon.

Автори: Alex Beard, Eva Keiffenheim, Agnes Tolescu и Jean Arkedis.

Оформлението на този доклад беше координирано от Gabriela Ruiz Méndez, а дизайнът на оформлението и наборът бяха осигурени от Guiño Design Studio.

Teach For All би искал да благодари на BHP Foundation и Carnegie Corporation от Ню Йорк за щедрата им подкрепа.

Пълният текст на доклада „**Липсващата част: развитие на колективно лидерство за трансформиране на образованието**“ е достъпен на английски език и до него, а също и до деветте конкретни примера от мрежата, можете да осъществявате достъп на [teachforall.org/missingpiece](https://teachforall.org/missingpiece).