

# Բացակայող Հատվածը

Առլեկտիվ առաջնորդության զարգացում  
հանուն կրթության փոխակերպման

մարտ 2024 թ



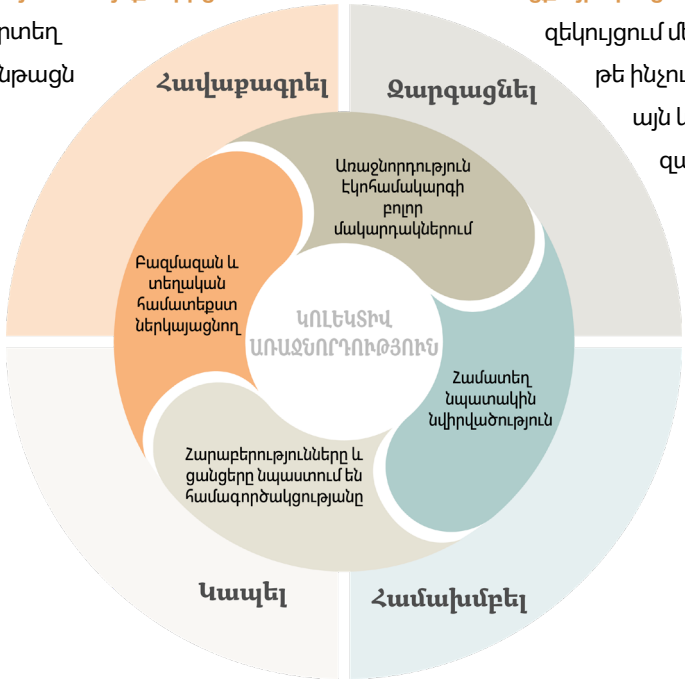
Teach For All  
A Global Network

# Ներածություն

Կրթության վերափոխումը հրատապ համաշխարհային առաջնահերթություն է: Աշխարհի հարյուր միլիոնավոր ուսանողներ չեն սովորում այն պարզ հիմունքները, որոնք անհրաժեշտ են ժամանակակից աշխարհում մասնակցություն ունենալու համար, էլ չասած՝ զարգանալու որպես առաջնորդներ, որոնք մեզ անհրաժեշտ են՝ իրենց և մեր բոլորի համար ավելի լավ ապագա կերտելու նպատակով: Փաստերը ցույց են տալիս, որ ցածր և միջին եկամուտ ունեցող երկրների 10 երեխաներից 6-ը մինչև 10 տարեկանը չի կարողանում հասկանալ պարզ գրավոր տեքստերը: Այս ճգնաժամը հաղթահարելու մեր համաշխարհային ջանքերը անհաջողության են մատնվում: Ուսուցման մակարդակները լճանում և նույնիսկ նվազում են ամբողջ աշխարհում:

**Մենք պետք է ավելի լավ գործենք: Բայց՝ ինչպե՞ս:** Ինչպե՞ս կարող ենք փոխակերպել կրթական համակարգերը, որպեսզի բոլոր երեխաները սովորեն: Ի՞նչը պետք է մենք՝ որպես համաշխարհային հանրություն, այլ կերպ անենք: 15 տարի շարունակ այս նույն հարցերը առաջ են մղել Teach For All ցանցի անկախ գործընկեր կազմակերպությունների ջանքերը՝ ոգեշնչելով նրանց ավելի քան 60 երկրներում ստեղծել 100000 կրթական առաջնորդների շարժում՝ ուղղված հաղթահարելուն ուսուցման ճգնաժամը և ապահովելուն, որ բոլոր երեխաները կիրառեն իրենց ներուժը: Անցած հինգ տարիների ընթացքում **Teach For All-ը համախմբել է այս առաջնորդներից շատերին՝ սովորելու աշխարհի այն համայնքներից և համակարգերից**, որտեղ ամենաարագ առաջընթացն է գրանցվում՝ բոլոր երեխաներին

հաջողության հասնելու ճանապարհին դնելու համար: Դեպքերի ուսումնասիրությունների, կլոր սեղանների, սեմինարների և պրակտիկայի միջոցով այս բազմազան համայնքը, որը բաղկացած է ավելի քան 600 համակարգի ղեկավարներից, քաղաքականություն մշակողներից, հետազոտողներից, քաղաքացիական հասարակության առաջնորդներից, դպրոցների ղեկավարներից, ուսուցիչներից, ուսանողներից և ծնողներից, կիսվել է իր տեսակետներով համակարգային փոփոխությունների դրդապատճառների վերաբերյալ: Այս հետազոտությունը բացահայտեց **կուլեկտիվ առաջնորդությունը որպես կրթության փոխակերպման մեր համաշխարհային ջանքերի առանցքային բացակայող տարր**: Այս զեկույցում մենք նկարագրում ենք, թե ինչու է այն կարևոր, ինչ է այն և ինչպես կարելի է այն զարգացնել:



# Ինչո՞ւ կոլեկտիվ առաջնորդություն:

Ամբողջ աշխարհում կրթական արդյունքները բարելավելուն ուղղված ջանքերը սովորաբար կենտրոնանում են փաստերի վրա հիմնված պրակտիկաների և քաղաքականության ընդլայնման վրա: Այնուամենայնիվ, թեև այս տեխնիկական լուծումների ներդրումը կարող է հանգեցնել ուսուցման որոշ բարելավումների, մեր ցանցի փորձը ցույց է տալիս, որ միայն այս մոտեցումը բավարար չէ համակարգային փոփոխությունների հասնելու համար:

Դա պայմանավորված է նրանով, որ կրթական համակարգերը մարդկային համակարգեր են՝ միլիոնավոր աշակերտների, ուսուցիչների, ծնողների և դպրոցների ղեկավարների մոտիվացիայի, գաղափարների, կարողությունների և կապերի ամենօրյա արդյունքը: Ուսուցումը որոշվում է ոչ թե առանձին միջամտություններով, այլ փոխկապակցված գործողությունների բարդ ցանցով: Այս համակարգերը փոխելու համար անհրաժեշտ է տարբեր մարդկանց կրիտիկական զանգված, որոնք միասին աշխատում են համակարգի բոլոր

մակարդակներում՝ ընդհանուր նպատակին հասնելու համար:

Հետևաբար, կրթությունը փոխելու համար մենք պետք է հավասարակշռենք ներդրումները նոր լուծումների և քաղաքականության մեջ և զուգահեռ ներդրումները անհատների, խմբերի, կազմակերպությունների և ցանցերի միջև կոլեկտիվ առաջնորդություն զարգացնելու համար: Այս ջանքերը պետք է փոխկապակցված լինեն և փոխադարձաբար ամրապնդվեն՝ ստեղծելով դինամիկ փոխազդեցություն, որը խթանում է իմաստալից փոփոխությունները:



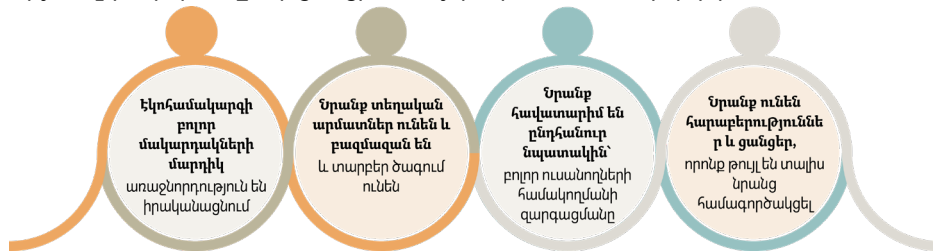
- Կրթությունը վերափոխելու համար մեզ անհրաժեշտ են ոչ միայն բարեփոխումներ, այլև համակարգային փոփոխություններ
- Մենք պետք է փոխենք ոչ միայն դպրոցական համակարգը, այլ նաև երեխաների շուրջ ավելի լայն էկոհամակարգը
- Կրթության վերափոխման գործում առաջընթաց գրանցելու համար անհրաժեշտ է համակարգային մտածողություն
- Երեխաների շուրջ համակարգերի վերափոխման բազմաթիվ հենակետեր կան:
- Այդ հենման կետերը փոխկապակցված են, ինչը նշանակում է, որ անհրաժեշտ է համակողմանի մոտեցում
- Համակարգերը համակողմանի փոխելու համար մենք պետք է զարգացնենք կոլեկտիվ առաջնորդություն:

# Ինչ է կոլեկտիվ առաջնորդությունը:

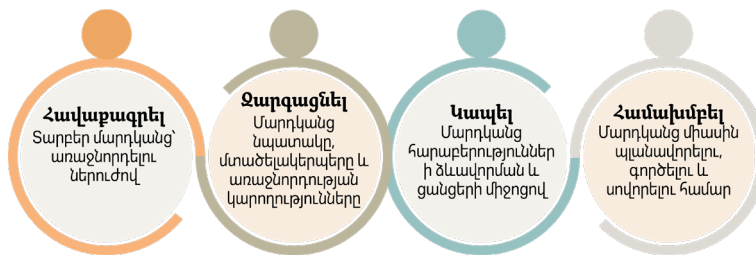
Աղբյուր՝  
 Հեղինակների  
 սահմանումը  
 հիմնված է  
 Arkedis et al.-ի  
 վրա (2023)

Կոլեկտիվ առաջնորդությունն այն է, ինչ տեղի է ունենում, երբ ընդհանուր նպատակ ունեցող մարդկանց խմբերը միասին իմաստ են ստեղծում, որպեսզի կարողանան ուղղություն գտնել և համակարգել իրենց փոխկապակցված գործողությունները՝ հասնելու սոցիալապես շահավետ արդյունքի, որին նրանցից յուրաքանչյուրը միայնակ չէր կարող հասնել:

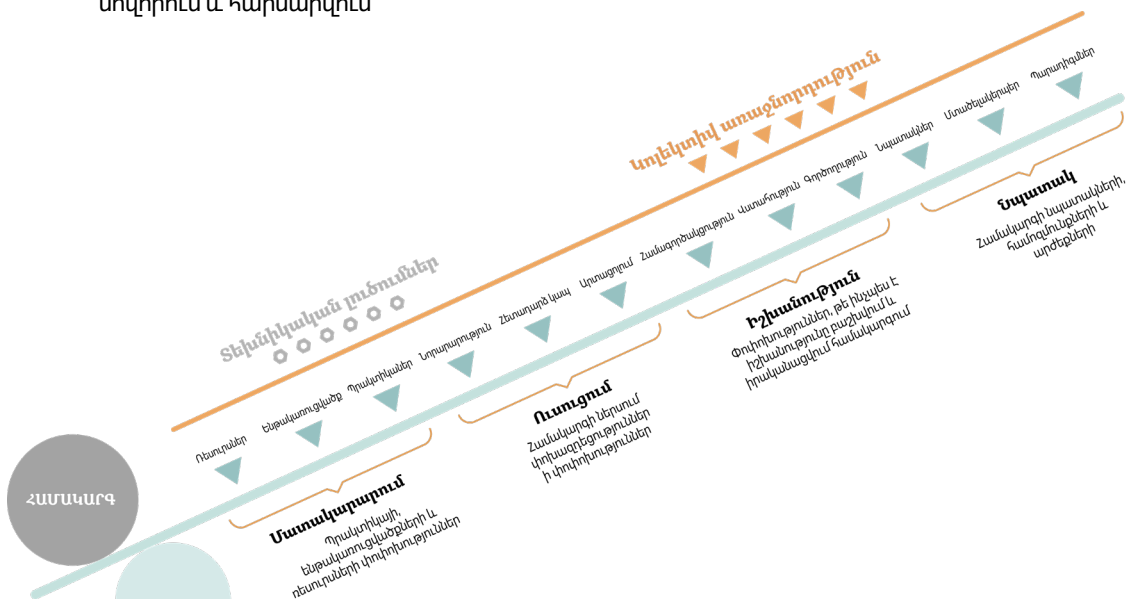
Այս զեկույցը բացահայտում է կոլեկտիվ առաջնորդության չորս բնութագրեր, որոնք խթանում են կրթության վերափոխումը մեր ցանցի համայնքներում և համակարգերում:



Զեկույցը նաև առաջարկում է չորս փոխկապակցված ռազմավարություններ, որոնք Teach For All ցանցի կազմակերպություններն օգտագործում են այս համայնքներում և համակարգերում կոլեկտիվ առաջնորդություն զարգացնելու համար:



Վերջապես, զեկույցը ցույց է տալիս, կրթության ոլորտում ամբողջ աշխարհում՝ համակարգում ամենամեծ ազդեցության կետերում համակողմանի գործելու միջոցով նպատակը, որի համար գործում է համակարգը, ով ունի իշխանություն համակարգում, և ինչպես է համակարգը սովորում և հարմարվում



Կրթության հանձնաժողովը նշել է կոլեկտիվ առաջնորդությունը որպես կրթության փոխակերպման երեք կարևորագույն գործոններից մեկը [Աղբյուր՝ Կրթության հանձնաժողով (2022), Փոխակերպելով կրթությունը մարդկանց և մոլորակի համար]: Բայց ի՞նչ է դա: Teach For All ցանցի շրջանակներում մեր սեփական հետազոտության և ուսուցման միջոցով մենք հայտնաբերել ենք Էկոհամակարգերի չորս ընդհանուր առանձնահատկություններ, որոնցում կոլեկտիվ առաջնորդությունը փոփոխությունների է նպաստում:

## **Շահագրգիռ կողմերը ողջ էկոհամակարգում իրականացնում են առաջնորդություն և գործունեություն**

Թեև կրթությունը փոխակերպելու գլոբալ ջանքերում զգալի ուշադրություն է դարձվում քաղաքականություն մշակողներից, դպրոցների ղեկավարներից և ուսուցիչներից պահանջվող առաջնորդության ըմբռնման վրա, մեր ցանցի օրինակները ցույց են տալիս, որ ինչպես այդ դերակատարների, այնպես էլ ուսանողների, ծնողների, քաղաքացիական հասարակության առաջնորդների, շահույթ չհետապնդող կազմակերպությունների և այլ շահագրգիռ կողմերի ավելի լայն էկոհամակարգի կոլեկտիվ առաջնորդությունը կարևոր է:

## **Այս ղեկավարները նվիրված են բոլոր ուսանողների բարգավաճման նպատակին**

Մեր ցանցի փորձը ցույց է տալիս, որ նույնքան կարևոր է, որ շահագրգիռ կողմերը, ովքեր առաջնորդություն և գործունեություն են իրականացնում էկոհամակարգում, լինեն նպատակասլաց և աշխատեն սոցիալական արդարության հասնելու ուղղությամբ: Հավաքական ջանքերն ամենսարդյունավետն են, երբ շահագրգիռ կողմերի խմբերն աշխատում են հստակ, ընդհանուր նպատակի հասնելու համար, որը արմատավորված է տեղական մակարդակում և մշակվել է համատեղ ընդհանուր խնդիր լուծելու համար:

## **Այս առաջնորդները տեղական արմատներ և տարբեր ծագում ունեն**

Կոլեկտիվ առաջնորդության երրորդ հատկանիշն այն է, որ այն ներառում է տարբեր ծագում ունեցող մարդկանց լայն խումբ, ներառյալ և՛ նրանց, ովքեր զգացել են անհավասարությունները, և՛ նրանց, ովքեր ունեն ավելի շատ արտոնություններ կամ հասանելիություն իշխանության: Թեև որոշ մոտեցումներ նպատակ ունեն հասնել համակարգային փոփոխությունների վերևից ներքև, իսկ մյուսները պնդում են, որ համակարգային փոփոխությունը կարող է տեղի ունենալ միայն զանգվածային ջանքերի միջոցով, մեր ցանցի փորձը ցույց է տալիս, որ լավագույնը վերևից ներքև և ներքևից վերև միաժամանակյա մոտեցումն է:

## **Այս առաջնորդները հնարավորություններ, հարաբերություններ, ցանցեր և տարածություն ունեն միասին համագործակցելու և սովորելու համար**

Վերջապես, կոլեկտիվ առաջնորդությունը ենթադրում է հարաբերություններ, ցանցեր և վստահություն այս բազմազան, նպատակաուղղված առաջնորդների միջև, ովքեր աշխատում են ամբողջ համակարգում: Այս կապերը թույլ են տալիս նրանց արդյունավետ և համահունչ աշխատել միասին և ներգրավվել առաջընթացի շուրջ ընդհանուր ուսուցման մեջ, որն օգնում է նրանց հարմարեցնել իրենց մոտեցումը:

Ավելին, կոլեկտիվ առաջնորդության բոլոր չորս հատկանիշների միաժամանակյա փոխազդեցությունն է, որ լավագույնս առաջացնում է ընդհանուր նպատակ և ընդհանուր շարժիչ ուժ էկոհամակարգում: Սա բարենպաստ պայմաններ է ստեղծում ավելի շատ տեխնիկական լուծումների հաջող մշակման և իրականացման համար:



# Ինչպես է ձևավորվում կոլեկտիվ առաջնորդությունը. հավաքագրել և զարգացնել

Մեր հետազոտությունը բացահայտեց չորս ընդհանուր ռազմավարություններ, որոնք կիրառվում են Teach For All ցանցի գործընկեր կազմակերպությունների կողմից՝ համայնքի կամ համակարգի մակարդակով կոլեկտիվ առաջնորդություն զարգացնելու համար:

## Տարբեր մարդկանց հավաքագրում, ովքեր պոտենցիալ ունեն առաջնորդելու ամբողջ էկոհամակարգում

Teach For All-ի բոլոր գործընկեր

կազմակերպությունների հիմնական աշխատանքը տարբեր, տաղանդավոր մարդկանց հավաքագրելն է, սովորաբար իրենց կարիերայի սկզբում, մասնակցելու երկամյա պրակտիկայի, որտեղ նրանք աշխատում են դպրոցներում որպես ուսուցիչ՝ ծառայելով իրենց երկրի ամենախոցելի աշակերտներին: Այս միջամտությունը ներգրավում է այն մարդկանց, ովքեր այլ դեպքում չէին մտածի կրթության ոլորտում կարիերայի մասին, և որոնք այնուհետև, պրակտիկայից հետո, մեծամասամբ կարիերա են հետապնդում որպես առաջնորդներ՝ աշխատելով տարբեր դերերում երեխաների շուրջ էկոհամակարգում՝ համակարգային փոփոխություններ իրականացնելու համար:

### Ցանցի գործընկերները սովորաբար՝

- հավաքագրում են տարբեր խմբեր՝ էկոհամակարգում կոլեկտիվ առաջնորդության ներկայացուցչականությունն ու կայունությունը ամրապնդելու համար,
- օգտագործում են կոմպետենտության վրա հիմնված գնահատման բարդ համակարգ՝ անհրաժեշտ առաջնորդության ներուժով մոտիվացված մասնակիցների ընտրելու համար,
- օգտագործում են գիտական աստիճան ստանալու գործընթացը՝ թեկնածուներին տեղական էկոհամակարգի իրականության մեջ ընկղմելու համար,
- աջակցում են հավաքագրմանը որոշակի էկոհամակարգում ժամանակի ընթացքում՝ ստեղծելու համար առաջնորդների կրիտիկական զանգված՝ որպես համակարգի փոփոխության ջանքերի հիմք:

## Համակարգում մարդկանց նպատակների, արժեքների, տեսլականի և առաջնորդության կարողությունների զարգացում

Teach For All ցանցի գործընկեր կազմակերպությունների համար առաջնային ուշադրությունը կենտրոնացված է էկոհամակարգում մարդկանց հավաքական առաջնորդության մտածելակերպի և կարողությունների նպատակային զարգացման վրա: Նրանք դա անում են իրենց երկամյա ուսուցման պրակտիկայի ընթացքում և դրանից հետո՝ ինտենսիվ նախաժառանգողական ծրագրերի և շարունակական մասնագիտական զարգացման ծրագրերի միջոցով ներառյալ ուսուցիչների լայնածավալ վերապատրաստումը: Որոշ գործընկերներ նաև փորձարկում են առաջնորդության զարգացման ծրագրեր այլ առաջնորդների և շահագրգիռ կողմերի համար:

### Ցանցի գործընկերները սովորաբար՝

- զարգացնում են նպատակի խորը զգացում բոլոր մասնակիցների մոտ՝ ապահովելու համար բոլոր ուսանողների զարգացումը որպես առաջնորդներ,
- ներառում են համակարգերի առաջնորդության զարգացման հնարավորություններ ուսուցիչների վերապատրաստման և մասնագիտական զարգացման մեջ,
- միտումնավոր զարգացնում են առաջնորդության հատուկ մտածելակերպ և կարողություններ՝ հիմնված տեղական կարիքների և հնարավորությունների վրա,
- ուժեղացնում են շրջանավարտների առաջնորդությունը մասնագիտացված հարթակների և ծրագրերի միջոցով, որոնք նույնպես համատեքստային են,
- օգտագործում են շրջանավարտների առաջնորդությունը՝ համակարգի այլ շահագրգիռ կողմերի կարողությունները զարգացնելու համար:

# Ինչպես է ձևավորվում կոլեկտիվ առաջնորդությունը. կապել և հավախմբել

## Մարդկանց կապելը հարաբերությունների ձևավորման և ցանցերի միջոցով

Teach For All ցանցի գործընկերները ներդրումներ են կատարում իրենց գործընկերների և շրջանավարտների, ինչպես նաև ավելի լայն տեղական կամ ազգային էկոհամակարգի դերակատարների միջև ցանցեր զարգացնելու համար: Առաջնորդության զարգացման երկամյա ծրագրի ընթացքում կանոնավոր տարածքներ են ստեղծվում՝ նպատակ ունենալով զարգացնել անձնական կապերը՝ պատմությունների, փորձի փոխանակման կամ տոնակատարությունների միջոցով: Կապերը շարունակում են զարգանալ երկամյա ծրագրից դուրս՝ շրջանավարտներին ամեն տարի համախմբելով ուսումնական փառատոններին, հանգստյան օրերին կամ երեկոյան սոցիալական միջոցառումների ժամանակ:

- նպաստում են շրջանավարտների միջև շարունակական կապերին՝ ամրապնդելու անձնական հարաբերությունները, մտքեր փոխանակելու և նախագծերում համագործակցելու համար,
- միացնում են շրջանավարտներին իրենց ցանցից և կազմակերպությունից դուրս համակարգի հիմնական դերակատարների հետ,
- զարգացնում են բոլոր մասնակիցների և շրջանավարտների կարողությունները՝ խորապես և հաստատապես ներգրավվելու համայնքին:

## Մարդկանց համախմբում՝ գործողությունների, սովորելու և հարմարվելու ընդհանուր մոտեցումներ մշակելու համար

Հիմնվելով էկոհամակարգի փոխկապակցված առաջնորդների կրիտիկական զանգվածի վրա՝ մեր ցանցը և դրանից դուրս կազմակերպությունները միավորում են էկոհամակարգի մասնակիցների խմբերը՝ հասնելու ընդհանուր նպատակին,

բացահայտելու ընդհանուր խնդիրները, բացահայտելու հնարավորություններն ու լուծումները և համատեղ գործողություններ ձեռնարկելու: Ստեղծվելուց հետո այս թիմերն այնուհետև ներգրավվում են համագործակցային հետազոտության շարունակական գործընթացներում, որոնց ընթացքում նրանք զննատում են իրենց ընդհանուր ռազմավարության հաջողությունը և հարմարվում են մոտեցմանը, որը հիմնված է խորը համատեքստային ըմբռնման, համատեղ փորձի և գլոբալ ըմբռնման համակցության վրա: Ներառական և արդյունավետ մասնակցություն ապահովելու համար կարող են ջանքեր գործադրվել խմբի տարբեր անդամների՝ ուսանողների, ծնողների և ուսուցիչների կարողությունները զարգացնելու համար:

- ներգրավվում են համատեքստային տեսլականի ձևավորման և նոր տեսլականի ստեղծման մեջ,
- միավորում են էկոհամակարգի մասնակիցներին ընդհանուր նպատակի շուրջ,
- մեծացնում են շահագրգիռ կողմերի ակտիվությունն ու կարողությունները ողջ էկոհամակարգում,
- մշակում են համակարգային մոտեցումներ հավաքական գործողությունների վերաբերյալ,
- զարգացնում են համագործակցային գործընկերություններ համակարգի առաջնորդների հետ:



# Ինչպես են փոխվում համակարգերը

*Կողեկտիվ առաջնորդության զարգացման կարևորությունն ընդգծվում է համակարգերի փոփոխության վերաբերյալ վերջին պատկերացումներով: Շատերը, ովքեր աշխատում են գլոբալ կրթության փոխակերպման ուղղությամբ, այժմ ապավինում են այն տեսությանը, որ համակարգերի ավելի խորը փոփոխությունները լավագույնս ձեռք են բերվում համակարգի հենման կետերի միջոցով՝ համակարգի առանցքային տեղերը, որտեղ մի բանի փոքր փոփոխությունը կարող է հանգեցնել մյուսի մեծ փոփոխությունների:*

Այս տեսությունն ի սկզբանե մշակվել է բնապահպան գիտնական Դոնելլա Մեդոուսի կողմից, ով տեսել է, որ բարդ մարդկային համակարգերը, ինչպիսիք են բնական էկոհամակարգերը, ունեն բնածին ունակություն հարմարվելու մակերեսային փոփոխություններին, բայց կարող են տրանսֆորմացիայի ենթարկվել այնպիսի փոփոխությունների արդյունքում, ինչպիսիք են համակարգի նպատակները, կանոնները կամ գործելակերպը: Հիմնվելով Teach For All ցանցի ուսուցման և հետազոտության վրա, ինչպես նաև համաշխարհային կրթական համայնքի մեր գործընկերների վերջին հեռանկարների վրա՝ մեր զեկույցն առաջարկում է **տասներկու հիմնական հենման կետ** կրթության փոխակերպման համար:

ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ՀԱՏԱՎՈՐՇ	ՀԵՄՄԱՆ ԿԵՏ
<b>Նպատակ</b> Համակարգն առաջնորդող նպատակների, համոզմունքների և արժեքների փոփոխություններ	<b>Պարադիգմները</b> համակարգի մասնակիցներին դնում են մտածողության, գործելու և լինելու կադապարների մեջ: Տվյալ կրթական պարադիգմից դուրս գալը և բազմաթիվ այլընտրանքային պարադիգմներ դիտարկելու կարողությունը համակարգի վերափոխման հիմնական գործոնն է:
	<b>Մտածելակերպը</b> համակարգի մասնակիցների համոզմունքների հիմքում ընկած ենթադրությունների և մտածողության օրինաչափությունների ընդհանուր շարքն է, որը որոշում է, թե ինչպես են նրանք մոտենում համակարգի նպատակին կամ իրենց անհատական նպատակին հասնելուն:
	Համակարգի <b>նպատակները</b> կամ ցանկալի արդյունքները վերաբերում են ընդհանուր նպատակներին, որոնց հասնելու համար աշխատում են համակարգի մասնակիցները: Այս ընդհանուր ուղղությունը նպաստում է նվիրվածությանը, համակարգմանը և համակարգի կայունությանը, որը պահպանվում է ժամանակի ընթացքում:
<b>Իշխանություն</b> Փոփոխություններ համակարգում իշխանությունը բաշխման իրականացման մեջ:	<b>Գործունեությունը</b> համակարգում ռեսուրսների բաշխման, հնարավորությունների և որոշումների կայացման վրա ազդելու կարողությունն է: Դա նշանակում է առավել գործել, քան ենթարկվել գործողությանը, և առավել ձևավորել, քան կադապարվել:
	<b>Վստահությունը</b> շահագրգիռ կողմերի միջև կարևոր ոչ նյութական թեմն է, որը թույլ է տալիս արդյունավետ համագործակցություն և հաղորդակցություն համակարգի ներսում: Դրա հիմքում ընկած են մարդկանց միջև ամուր միջանձնային հարաբերությունները:
	<b>Համագործակցությունը</b> ոչ միայն նախագծերը միավորելու տեխնիկական գործընթացն է, այլ կառույցների ստեղծումը, որոնք կերտում են նպատակը, վստահությունը և ուժը, համակարգված, համագործակցային գործողություններ ձեռնարկելու և միասին սովորելու ու հարմարվելու կարողությունը:



ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ՀԱՏՎԱՑԻՇ	ՀԵՄՄԱՆ ԿԵՏ
<p><b>Ուսուցում</b></p> <p>Համակարգի ներսում փոխազդեցությունների փոփոխություններ</p>	<p><b>Արտացոլումն</b> այն մեխանիզմն է, որի միջոցով սկսվում և պահպանվում է համակարգին հարմարվողականությունը: Այն առավել արդյունավետ է, երբ կրկնվող է, ներառական և հիմնված է համապատասխան տվյալների վրա՝ ներառելով բազմաթիվ մասնակիցներ:</p> <p><b>Հետադարձ կապն</b> այն մեխանիզմն է, որի միջոցով համակարգը ստեղծում է համապատասխան տեղեկատվություն համակարգի աշխատանքի վերաբերյալ՝ հիմնվելով համապատասխան չափումների, տվյալների կանոնավոր և հուսալի ստեղծման և այդ տվյալների վերլուծության վրա:</p> <p><b>Մորարարությունը</b> ներառում է նոր գաղափարների, մոտեցումների և լուծումների մշակում և իրականացում՝ համակարգում առկա բարդ մարտահրավերներին դիմակայելու համար: Սա ներառում է նոր հասկացությունների, տեխնոլոգիաների, գործընթացների կամ ռազմավարությունների ներդրում:</p>
<p><b>Մատակարարում</b></p> <p>Պրակտիկայի, ենթակառուցվածքների և ռեսուրսների փոփոխություններ</p>	<p><b>Պրակտիկաները</b> համակարգում գործող դերակատարների մոտեցումներն են ուսումնական ծրագրերի ձևավորման, դասավանդման պրակտիկայի, ուսուցիչների վերապատրաստման և հավաքագրման, ուսուցման գնահատման, դպրոցի հաշվետվողականության, ընտանիքի ներգրավվածության, կառավարման և այլ նմանատիպ թեմաների նկատմամբ:</p> <p><b>Ենթակառուցվածքը</b> կրթական համակարգի ֆիզիկական ենթակառուցվածքն է, որի միջոցով իրականացվում է դասավանդում և ուսուցում: Սա ներառում է այնպիսի բաներ, ինչպիսիք են դասավանդող և օժանդակ անձնակազմը, դասարաններն ու դպրոցները, համակարգիչները և գրքերը:</p> <p><b>Ռեսուրսները</b> ֆինանսական ներդրումներ են կրթական համակարգում, որոնք որոշվում են տեղական կամ ազգային կառավարությունների կողմից: Թեև ռեսուրսների համարժեք բաշխումը կարևոր է կրթական համակարգի համար, ծախսերը փոխկապակցված չեն ուսման հետ:</p>

Teach For All ցանցի փորձը ցույց է տալիս, որ ստեղծելով տարբեր առաջնորդների կրիտիկական զանգված, որոնք կիսում են նպատակներն ու արժեքները, համագործակցում են տարբեր մակարդակներում և օգտվում փոփոխության տարբեր հնարավորություններից, կոլեկտիվ առաջնորդության զարգացումը մեծացնում է համակարգի վերափոխման հավանականությունը: Նախ, կոլեկտիվ առաջնորդությունը կարող է ազդել համակարգի ներսում ամենամեծ հենման կետերի վրա, ինչպիսիք են նպատակը, ուժը և ուսումը, մինչդեռ տեխնիկական միջամտությունները թիրախավորում են ավելի ցածր լծակներ, ինչպիսիք են կանոնակարգերը և պրակտիկան: Երկրորդ, Էկոհամակարգի բոլոր մակարդակներում աշխատող տարբեր առաջնորդների համակարգված գործողությունները՝ ընդհանուր

նպատակին հասնելու համար, կարող են թիրախավորել համակարգում ազդեցության բազմաթիվ հենման կետերը միաժամանակ և ամբողջական կերպով: Երրորդ, տարբեր ձայներ, փորձառություններ և հեռանկարներ ներկայացնող մասնակիցների բազմազանությունը կարող է նշանակել, որ կոլեկտիվ ջանքերն ավելի շատ հավանականություն ունեն հասնելու իրենց նպատակին՝ մարտահրավեր նետելով համակարգային անհավասարություններին, կողմնակալությանը և ենթադրություններին, որոնք կարող են խոչընդոտել առաջընթացին դեպի հավասարություն և որ առաջնորդների ավելի մեծ զանգված կլծվի փոփոխություններ իրականացնելու ջանքերին՝ մեծացնելով այդ փոփոխությունը կայուն պահելու հավանականությունը:

# Դեպքերի ուսումնասիրություններ

«Բացակայող հատվածը. կոլեկտիվ առաջնորդության մշակումը կրթական վերափոխման համար» ներառում է դեպքերի ուսումնասիրություն *Teach For All* գործընկեր կազմակերպություններից *ՊՊերույում, Չիլիում, Մեքսիկայում, Միացյալ Նահանգներում, Նիգերիայում, Ավստրիայում, Բուլղարիայում, Հայաստանում և Հնդկաստանում*: Դեպքի ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, թե ինչպես են այս կազմակերպությունները ժամանակի ընթացքում զարգացրել կոլեկտիվ առաջնորդությունը և գնահատում են այդ կոլեկտիվ առաջնորդության զարգացման համակարգային ազդեցությունը տեղական կամ ազգային մակարդակում: Դրանք ներառում են`



- 1 անհատական կարևոր իրադարձություններից մինչև համակարգային համագործակցություն Ապալաչիայում, ԱՄՆ,
- 2 Կոալիցիաների կառուցում և առաջնորդների մոբիլիզացում Ավստրիայում ազգային հանրային քաղաքականությունը փոխելու համար,
- 3 Հայաստանում արդար կրթության վերաբերյալ հանրային կարծիքը փոխելու վստահության և ազդեցության աճը,
- 4 առաջնորդության զարգացում և սերտ համագործակցություն տեղական մակարդակում տասը տարվա ընթացքում Պուերթլայում, Մեքսիկա,
- 5 Համագործակցություն կառավարության հետ և տաղանդների ֆոնդի ստեղծում Բուլղարիայում մտածելակերպի ու կարողությունները զարգացնելու համար,

- 6 ուսանողների և համակարգի առաջնորդների կրիտիկական զանգվածի ձևավորում՝ Հնդկաստանում մտածելակերպը փոխելու համար,
- 7 ինտեգրված էկոհամակարգային մոտեցում պերուական Անդերում ուսուցման բարելավման համար,
- 8 առաջնորդների զարգացում՝ օգտվելու ազդեցության հնարավորություններից Չիլիում,
- 9 Առաջնորդների մոբիլիզացում՝ Նիգերիայի Օգուն նահանգում ձեռներեցությունը կրթության մեջ ներգրավելու համար

### ■ Այս հոդվածի հետևում թաքնված «ինչպե՞սը»

Այս զեկույցը երեք մասից բաղկացած ուսուցման և հետազոտության մեթոդաբանության արդյունք է, որը ներառում է գլոբալապացույցների վերանայում, ինը բնօրինակ դեպքերի ուսումնասիրության մշակում և մեր գլոբալ ցանցի պրակտիկանտների կողմից համատեղ ստեղծված ուսուցման սինթեզ՝ օգտագործելով [Teach For All-ի գլոբալ ցանցային ուսուցման մոտեցումը](#): Մոտեցումը ներառում է գլոբալ ուսուցման համար աջակցող միջավայրի նպատակաուղղված մշակում և ուսուցման հստակ մեթոդաբանություն, որի միջոցով տարբեր պրակտիկանտներ ստեղծում, փորձարկում և զարգացնում են վարկածներ: Բացի այդ, այս կոնկրետ հոդվածի նպատակների համար տեղական հեղինակներն աշխատել են առաջատար հետազոտողի հետ՝ ստեղծելու ինը բնօրինակ դեպքի ուսումնասիրություն՝ օգտագործելով համատեքստային մասնակցային հետազոտության մեթոդները:

Այս բաժնում մենք ներառում ենք ինը դեպքերի ուսումնասիրություններից յուրաքանչյուրում պատմված պատմության համառոտ ամփոփումը:

### **Պերուական Անդերում ուսուցումը բարելավելու համար առաջնորդության մի ամբողջ էկոհամակարգային մոտեցում**

2017 թվականից ի վեր Enseña Perú-ն իրականացնում է Efecto Áncash բազմաժրագրային կոլեկտիվ ազդեցության նախաձեռնությունը, որը զգալիորեն բարելավել է ուսումնառության արդյունքները 6800 ուսանողների համար Պերուի հյուսիսում գտնվող Շուարի համայնքում: Ուսուցիչների, տնօրենների, ուսանողների, ծնողների և տեղական ու տարածաշրջանային կրթության վարչական մենեջերների միջև համակարգված առաջնորդություն զարգացնելով՝ Efecto Áncash-ը ընդամենը վեց տարվա ընթացքում ստեղծել է հստակ ընդհանուր նպատակ՝ կառուցելով հիմնական դերակատարների կարողությունները ողջ տարածաշրջանում և տեղական էկոհամակարգում ստեղծել է նոր համակարգեր, գործընթացներ և ուսուցման մշակույթ: Սա հանգեցրել է ուսանողների ուսուցման և սոցիալ-էմոցիոնալ արդյունքների բարելավմանը, ուսման բացերի կրճատմանը և մարզինալացված գյուղական համայնքների երեխաների որակյալ կրթության բաղադրիչների վերաբերյալ տեղական և ազգային մտածողության փոփոխությանը:

### **Առաջնորդների պատրաստում Չիլիում համակարգային ազդեցության հնարավորություններն օգտագործելու համար**

Տասնհինգ տարիների ընթացքում Enseña Chile-ն ստեղծել է 900 լավ փոխկապակցված առաջնորդներից բաղկացած կրիտիկական զանգված, որոնք խթանում են համակարգային բարեփոխումները Չիլիի բազմաթիվ ոլորտներում՝ կենտրոնանալով տեղական համատեքստայինացման վրա: 2018 թվականին Enseña Chile-ի շրջանավարտների խմբերը միասին աշխատեցին՝ օգտվելով Չիլիի կրթական համակարգի կառուցվածքի վերջին փոփոխություններից՝ ստեղծելու և զարգացնելու երկու նախաձեռնություն: Colegios Que Aprenden-ը, որը նախազգծված է ներդնելու ուսուցման մշակույթ և պրակտիկա ամբողջ երկրի դպրոցներում, և Impulso Docente-ը, որն աշխատում է ազգային մակարդակում ուսուցիչների զարգացման պրակտիկան բարելավելու համար: Դինամիկ ազգային համատեքստում Enseña Chile-ի շրջանավարտները հայտնվել են որպես կրթության ոլորտում ազդեցիկ առաջնորդներ՝ զբաղեցնելով ղեկավար պաշտոններ և ակտիվորեն ձևավորելով քաղաքականություն և գործելակերպ՝ ուղղված կրթական անհավասարությանը:

### **Մեքսիկայի Պուեբլա քաղաքում ժամանակի ընթացքում կարողություններ զարգացնելու և մտածելակերպը փոխելու ձգտումը**

Տասը տարի Enseña por México-ն աշխատում է Պուեբլայի Կուեցալան դել Պրոգրեսո քաղաքում՝ նվազեցնելու կրթական անհավասարությունը և ամրապնդելու տեղական ուսուցման էկոհամակարգը: Enseña por México-ն ռազմավարական ընտրություն է կատարել տեղական կազմակերպությունների հետ համագործակցելու, համայնքների հետ վստահություն ստեղծելու, իրենց գործընկերների հավաքագրումն ու ընտրությունը բարելավելու և իրենց ծրագրի մասնակիցների հետ տեղական ուսուցիչների առաջնորդությունը զարգացնելու համար: Այս կերպ Enseña por México-ն դարձավ վստահելի գործընկեր տեղական կրթական հաստատությունների և համայնքների համար՝ հնարավորություն տալով նրանց, ովքեր դպրոցում մասնակցում են որպես Enseña por México-ի (PEMs) մասնագետներ, ավելի երկարաժամկետ ազդեցություն ունենալու: PEM-ների ջանքերը դրականորեն են ազդել տարածաշրջանի ուսանողների, ծնողների և ուսուցիչների վրա՝ փոխելով պատմությունները, մեծացնելով համայնքի ներգրավվածությունը և նպաստելով զարգացմանը:

## **Անհատական կարևոր իրադարձություններից մինչև համակարգային համագործակցություն Ապալաչիայում, ԱՄՆ**

Teach For America (TFA) Appalachia-ն զարգացնում է կոլեկտիվ առաջնորդություն՝ բարձրացնելու կրթական առաջընթացը Ապալաչիայում, տարածաշրջան, որը ներառում է ԱՄՆ Կենտակի, Արևմտյան Վիրջինիա, Թենեսի և Վիրջինիա նահանգների մասեր: Որպեսզի տարածաշրջանի յուրաքանչյուր երեխա ունենա գերազանց և անաչառ կրթություն ստանալու հնարավորություն, TFA Appalachia-ն վերջին տասնամյակի ընթացքում իր ուշադրությունը տեղափոխել է անհատական առաջնորդության զարգացումից դեպի ավելի կոլեկտիվ մոտեցում: Հավաքագրման և պահպանման ռազմավարությունների միջոցով այն հավաքել և մշակել է 400 շրջանավարտների բազմազան բազա, որոնցից ոմանք այժմ առաջնորդներ են տարածաշրջանի տարբեր ոլորտներում: Այս առաջնորդների միջև ցանցեր ստեղծելով, համագործակցությունը և ուսուցումը խթանելով TFA Appalachia-ն մոբիլիզացնում է այդ առաջնորդներին՝ տարածաշրջանի առավել մարզինալացված երեխաների համար կայուն համակարգային փոփոխություններ ստեղծելու համար:

## **Առաջնորդների մոբիլիզացում՝ Նիգերիայի Օգուն նահանգում ձեռներեցությունը կրթության մեջ ներգրավելու համար:**

2017 թվականին Teach For Nigeria-ն համագործակցություն հաստատեց Օգուն նահանգի կառավարության հետ և այդ ժամանակվանից հավաքագրել և զարգացրել է առաջնորդների, ովքեր ազդել են նահանգի անապահով համայնքների ավելի քան 200000 սովորողների վրա: Teach For Nigeria-ի ներդրումը առաջնորդության զարգացման և շրջանավարտների աջակցության մեջ նպաստել է ձեռնարկատիրական նախագծերի առաջացմանը Օգուն նահանգում, որոնք կիրառում են տեխնոլոգիան և համայնքային համագործակցությունը ուսանողների ուսումն արագացնելու համար՝ ցույց տալով թե ինչպես առաջնորդության զարգացումը կարող է լրացնել այլ ներդրումները: Այս կոլեկտիվ ջանքերը, հետազոտությունների արդյունքում ստացված ապացույցների հետ մեկտեղ, սկսել են հանգեցնել վստահության աճի և մտածելակերպի փոփոխության նահանգային համակարգում: Teach For Nigeria-ի հաջողությունը Օգուն նահանգում ոգեշնչել է նմանատիպ մոտեցման մեկնարկը Լագոս նահանգում, և Teach For Nigeria-ն այժմ ձգտում է մեծացնել դրա ազդեցությունը ամբողջ նահանգում իր TFNx ցանցի նախաձեռնության միջոցով:

## **Կուալիցիաների կառուցում և առաջնորդների մոբիլիզացում Ավստրիայում ազգային հանրային քաղաքականությունը փոխելու համար**

Teach For Austria-ի անձնակազմը, շրջանավարտները, պետական ծառայողները և քաղաքականություն մշակողները միասին աշխատել են քաղաքականության փոփոխության հասնելու համար՝ ուսուցչի մասնագիտության մեջ նոր ուղիներ ստեղծելու նպատակով: Երբ Teach For Austria-ն մեկնարկեց 2011-ին, Ավստրիայում դասավանդման այլընտրանքային ուղի չկար: Սա նշանակում էր, որ Teach For Austria շրջանավարտները և այլ միջոցառումները մասնագետները ուսուցչի մասնագիտության մեջ երկարաժամկետ պաշտոններ ապահովելու սահմանափակ հեռանկարներ ունեին: Teach For Austria-ն ռազմավարական ընտրություն է կատարել՝ կապված ուսանողների ընտրության, հավաքագրման և վերապատրաստման, ինչպես նաև իր շրջանավարտների նախաձեռնությունների ցանցի հետ կապվելու և աջակցելու հետ: Սա օգնեց Teach For Austria-ին կառուցել ամուր պետական և մասնավոր հատվածի գործընկերություն, ինչը մեծացրեց կազմակերպության և նրանց շրջանավարտների ազդեցությունն ու վստահությունը քաղաքական մակարդակում: Սա այժմ հանգեցրել է ուսուցման նոր ուղիների և այս ուղիների նկատմամբ վստահության մեծացմանը՝ որպես հանրային հատվածում ավելի լայն մտածելակերպի փոփոխության մաս:



## **Համագործակցություն կառավարության հետ և տաղանդների ֆոնդի ստեղծում՝ Բուլղարիայում մտածելակերպն ու կարողությունները զարգացնելու համար**

Վերջին 13 տարիների ընթացքում Teach For Bulgaria-ն շրջանավարտների, քաղաքականություն մշակողների, համայնքային այլ կազմակերպությունների և մանկավարժների հետ համագործակցելով՝ առաջնորդել է քաղաքականության փոփոխություններ՝ բարելավելու երիտասարդների արդյունքները՝ բարձրացնելով Բուլղարիայում մանկավարժների հմտություններն ու կարողությունները: Իր երկարաժամկետ հանձնառության, ռազմավարական ծրագրերի, հանրային ներգրավվածության և ռազմավարական կոալիցիաների ձևավորման միջոցով Teach For Bulgaria-ը խթանել է մշտական ուսուցման մշակույթը դպրոցների, անհատ ուսուցիչների և քաղաքացիական առաջնորդների լայն էկոհամակարգում: Կազմակերպության կողմից բարձր գնահատված հավաքագրման, վերապատրաստման և աջակցության ծրագրերը, ինչպես նաև նրա նորարարական նախագծերը դասավանդման և առաջնորդների վերապատրաստման ոլորտում, հանգեցրել են ճանաչման ողջ համակարգում և օգնել են փոխել մշակույթը համակարգի որոշ մասերում կիրառողների շրջանում:

## **Հայաստանում արդար կրթության վերաբերյալ հանրային կարծիքը փոխելու վստահության և ազդեցության աճը**

Teach For Armenia-ն և նրա շրջանավարտները առանցքային դեր են խաղացել Հայաստանի կրթական համակարգի բոլոր մակարդակներում մտածողության և գաղափարախոսության ամրապնդման գործում՝ հանգեցնելով կրթական անհավասարության դեմ պայքարին ազգային ուշադրության: Անցած տասնամյակի ընթացքում կազմակերպությունը բարձրացրել է Հայաստանում ակադեմիական առաջադիմության տազնապալի մակարդակի մասին իրազեկվածությունը հատկապես գյուղական վայրերում, և նպաստել է կառավարության կրթական նոր ռազմավարությանը, որն ուղղված է ավելի արդար ապագայի հասնելուն: Այս ժամանակահատվածում Teach For Armenia-ն հավաքագրել և վերապատրաստել է 400 գործընկերների, ինչպես նաև զարգացրել է համագործակցության մշակույթը և կիսել պատասխանատվությունը իր ցանցում՝ իր սեփական «Քոչարի» շրջանակի համաձայն: Teach For Armenia-ն նաև աջակցել է շրջանավարտներին ստանձնել դեկավար պաշտոններ և խթանել հիմնական փոփոխությունները ազգային կրթական էկոհամակարգում, ինչպես նաև նպաստել է ազգային մակարդակում քաղաքականության շրջափելի փոփոխություններին:

## **Առաջնորդների և գերազանց կրթության ապացույցների ձևավորում՝ Հնդկաստանում համակարգային փոփոխությունները խթանելու համար**

2009 թվականից Teach For India-ն հավաքագրել, մշակել և ինտեգրել է 900 ուսանողների և 4500 շրջանավարտների ազգային ցանց, որոնք խորապես ներգրավված են հնդկական կրթական էկոհամակարգի բոլոր մակարդակներում և աշխատում են Հնդկաստանի կրթական ծանր ճգնաժամը հաղթահարելու ուղղությամբ: Իր առաքելությամբ առաջնորդվող առաջնորդների այս ցանցը նորարարություններ է ստեղծում, փոխում է մտածողությունը և ստեղծում նոր կառույցներ և գործընթացներ՝ համակարգային փոփոխությունները խթանելու համար: Teach For India-ի հաջողության հիմքում ընկած է լավագույն շրջանավարտների և մասնագետներին գրավելը դեպի իր առաքելությունը, ընտրության խիստ գործընթացն ու համապարփակ վերապատրաստման ծրագիրը: TFI շրջանավարտների 60%-ն աշխատում է անմիջական ազդեցության դերերում, 30%-ը աշխատում է որպես փոխակերպման օգնական, իսկ 10%-ը պաշտոնական դեր ունի քաղաքականության և կառավարման մեջ: Չուգահեռաբար, Teach For India նախաձեռնությունները, ինչպիսիք են Kids Education Revolution-ը (KER), TFIx-ը և Bird Conference-ը, օգնել են ընդլայնել այս առաջնորդական շարժումը՝ հնարավորություն տալով ուսանողներին դառնալ գործընկերներ և փոփոխման գործակալներ՝ լուծելու տեղական համայնքի խնդիրները և ազդելու կառավարության քաղաքականության վրա:

# Ո՞րն է կոլեկտիվ առաջնորդության զարգացման դերը համակարգի փոփոխության մեջ:

*Դեպքերի ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս մի շարք ուղիներ, որոնցով զարգացող կոլեկտիվ առաջնորդությունը կարող է նպաստել համակարգային փոփոխություններին նպատակների, լիազորությունների, վերապատրաստման և ամբողջ համակարգում իրազորման միջոցով:*

- **Համակարգի փոփոխության ավելի համապարփակ մոտեցումներն ավելի արդյունավետ են թվում:** Տարբեր մարդկանց հավաքագրելու, զարգացնելու, կապելու և համախմբելու ռազմավարությունների ինտեգրումը հանուն ընդհանուր նպատակի միասին աշխատելու համար, ցույց է տալիս մեծ ներուժ՝ խթանելու համակարգերի փոփոխությունը:
- **Նպատակաուղղված առաջնորդների մի խումբ, որոնք աշխատում են միասին, կարող են փոխել մտածելակերպն ու գաղափարախոսությունը համակարգի ներսում:** Ցանցի գործընկեր անձնակազմի, շրջանավարտների և այլ դաշնակիցների հավաքական առաջնորդությունը մարտահրավեր է նետել ավանդական գաղափարախոսությանը տեղական, տարածաշրջանային կամ ազգային մակարդակում՝ ճանապարհ հարթելով համակարգային փոփոխությունների համար:
- **Վստահության ձևավորումը կարևոր առաջին քայլն է համակարգային փոփոխությունների հասնելու հավաքական ջանքերում:** Համակարգի բոլոր մակարդակներում շահագրգիռ կողմերի հետ վստահության ձևավորումը կարևոր է: Վստահությունը կարելի է զարգացնել անձնական հարաբերությունների կառուցման, համայնքին երկարաժամկետ նվիրվածության, մասնագիտական վստահելիության կամ ազդեցության ապացույցների ցուցադրման միջոցով:
- **Համակարգում իշխանություն գործադրողի փոփոխությունը կարող է մեծացնել այս համակարգի բոլոր մակարդակների դերակատարների ակտիվությունը:** Սա կարող է ներառել համայնքի անդամների ու շաղկապությունը որոշումների կայացման մեջ, տեղական մակարդակում ուսուցիչների վերապատրաստում և կրկին ոգեշնչում, ծնողների համար սեմինարների կազմակերպում կամ հենց աշակերտներին կրթական վերափոխման նախաձեռնություններում աջակցելը:

- **Համակարգերի սովորելու ձևը փոխելը պահանջում է փոփոխություններ մշակույթի, գործընթացների և տվյալների հասանելիության մեջ:** Ընթացիկ կրթական համակարգի մշակույթում և պրակտիկայում նորարարություններին կարելի է հասնել՝ հեռավոր շրջանների դպրոցներում տվյալների վրա հիմնված որոշումների կայացումը որպես հիմնական պրակտիկա ներդնելով, որը կարող է ազդել համակարգային անցման վրա՝ ինտուիցիայից դեպի տեղեկացված ընտրություն:
- **Նորարարությունները կարող են փոխել պրակտիկան և մտածելակերպերը:** Ուսուցիչների հավաքագրման և պահպանման ռազմավարությունները, որոնք օգտագործվում են ցանցի գործընկերների կողմից, ազդել են համակարգի վրա՝ կենտրոնանալու նորարարության վրա, ներառյալ ընտրության գործընթացի ներդրումը ուսուցչի մասնագիտության մեջ՝ ավելի մեծ ուշադրություն դարձնելով ուսուցիչների և դպրոցների տնօրենների վերապատրաստմանը, զարգացմանը և առաջնորդությանը, ինչպես նաև երիտասարդ ուսուցիչների մենթորական գործընթացին:
- **Համագործակցային ցանցերը կարող են թափ և համախմբվածություն ապահովել համակարգին:** Բարձր համագործակցող շրջանավարտների ցանցը կարող է ստեղծել լավ փոխկապակցված առաջնորդների կրիտիկական զանգված, որոնք խթանում են համակարգային բարեփոխությունները՝ առաջնահերթություն տալով անաչառությանը, նորարարությանը և որակյալ կրթությանը բոլորի համար:
- **Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունները կարևոր դեր են խաղում քաղաքականության փոփոխության վրա ազդելու գործում:** Կազմակերպությունները կարող են ուղղակիորեն միջամտել՝ ազդելու կամ առաջարկելու քաղաքականություն, կամ համակարգելու ավելի լայն ջատագովության ջանքեր՝ ուղղված համակարգերի ներսում խոչընդոտների վերացմանը և կոլեկտիվ առաջնորդության աճին հնարավորություն տալուն:

# Առաջարկություններ

## Տեղական ներդրումներ

Տեղական մակարդակում մենք առաջարկում ենք ներդրումներ, որոնք արագացնում են կոլեկտիվ առաջնորդության զարգացումը, որպեսզի լրացնեն կրթության բարելավմանն ուղղված առկա ջանքերը՝ ապացույցների վրա հիմնված տեխնոլոգիական լուծումների մշակման, ներդրման և տարածման

միջոցով: Մենք հավատում ենք, որ կոլեկտիվ առաջնորդության զարգացումը կարևոր բացակայող տարր է բարենպաստ միջավայր ստեղծելու համար, որտեղ տեխնոլոգիական լուծումներն ավելի հավանական է, որ զարգանան:

### Մենք առաջարկում ենք ներդրումներ կատարել հետևյալում՝

1. կրթության վերափոխման ընդհանուր նպատակին նվիրվածության խթանում,
2. տարբեր առաջնորդների հավաքագրում կոլեկտիվ առաջնորդության կրիտիկական զանգվածը ընդլայնելու համար,
3. տարբեր մարդկանց պատրաստում էկոհամակարգում որպես փոփոխության գործակալներ,
4. մարդկանց միավորում՝ վստահություն, ցանցեր և համագործակցության կառույցներ ստեղծելու համար,
5. մարդկանց համախմբում՝ ստեղծելու մշակույթ և գործընթացներ սովորելու և միասին հարմարվելու համար

## Համաշխարհային պարտավորություններ

Տասնամյակներ շարունակ կառավարությունների, բազմակողմ կազմակերպությունների, հետազոտողների, դոնորների և շահույթ չհետապնդող կազմակերպությունների մեր գլոբալ էկոհամակարգը առաջնահերթություն է տվել ապացույցներ հավաքելուն այն մասին, թե ինչն է աշխատում կրթության ոլորտում և այդ ապացույցները տարածելուն՝

առաջնորդելու քաղաքականության և ծրագրերի մշակումը: Մենք հավատում ենք, որ պետք է համալրենք այս մոտեցումը զուգահեռ ջանքերով՝ մոբիլիզացնելու գլոբալ առաջնորդական շարժում, որի առաքելությունն է փոխակերպել կրթությունը, որն ավելի ներառող կլինի տեղական շահագրգիռ կողմերի համար կրթական համակարգերի բոլոր մակարդակներում:

### Այդ նպատակով մենք առաջարկում ենք հինգ գլոբալ պարտավորություններ.

1. Կրթության վերափոխման «Առաջին հերթին մարդիկ» մոտեցմանը
2. Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների և պրակտիկանտների ակտիվ ընդգրկմանը
3. Կրթությունը վերափոխելու նպատակով բազմազան և ներառական շարժում մշակելուն
4. Համաշխարհային ուսուցման վերափոխման մասին՝ ապացույցներից պրակտիկա, պրակտիկայից ապացույց:
5. Դեպի բոլոր երեխաների համար երեխաների համապարփակ զարգացման գլոբալ առաքելություն

# Երախտիքի խոսք

**Այս զեկույցն ունի հազարավոր հեղինակներ:** Այն տասնյակ հազարավոր համակարգի առաջնորդների, քաղաքականություն մշակողների, հետազոտողների, քաղաքացիական առաջնորդների, դպրոցների ղեկավարների, ուսուցիչների և ուսանողների տարբեր գլոբալ համայնքի ջանքերի և պատկերացումների արդյունքն է, ովքեր համագործակցում են Teach For All ցանցի համայնքների հետ՝ փոխակերպելու կրթությունն աշխարհի ավելի քան 60 երկրներում: Մենք շնորհակալ ենք նրանց բոլորին:

Ավելի գործնական նկատառումով, զեկույցը ուրվագծում է սեմինարների, կլոր սեղանների և քննարկումների ծրագրի արդյունքները, որոնք կազմակերպվել են Teach For All-ի Համաշխարհային ուսուցման լաբորատորիայի կողմից վերջին երեք տարիների ընթացքում համայնքի ազդեցության համար, որում ակտիվորեն մասնակցել են այս համաշխարհային համայնքի ավելի քան 600 անդամներ՝ աշխարհի դպրոցներում և համակարգերում փոփոխությունների դրոպապատճառների մասին վարկածների բացահայտման, փորձարկման և զարգացման գործում:

**Մենք հատկապես ցանկանում ենք երախտագիտություն հայտնել** Մոնիրաթ Սիվին, Շիսիր Խանային, Միշել Յոհանսոնին, Սվաստիկա Շրեստային, Մանսի Ջոշին, Շահին Միստրիին, Մավի Ունգոյին, Սոն Սեն Չանին, Ֆրանկո Մոսոյին, Խոսե Անտոնիո Ալվային, Մարգարիտա Սաենսնի, Տոմաս Ռեկարտին, Խուան Մանուել Գոնսալեսին, Գոնուլ Էգլենսին, Ռուխա Քլարկին, Բեա Մորիլային, Տուբա Աքթարին, Խադիջա Բախտիարին, Սալին Էլ Սամարանին, Միրիամ Սիուելային, Կասաբա Արինաիսովե Ջեյմսին, Ֆուլվե Օմիկունլեին, Նեդգին Փոլ Դերոյին, Չարլզ Օբորեին, Քերոլ Սերային, Մարտին Օդեբովալեին, Մեյ Լիմին, Ֆիոնա Բրունկին, Էմո Կադիյսկին, Ադիբ Ռեյհանին, Նատալյա Լյորենտեին, Արթուր Տեվերեին, Գրեմ Դունկանին, Լոիկ Մենցիեսին, Դանիել Ագուդելո Նավարոյին, Դարլին Իբարգեն Ասպրիլային, Էդուարդո Վալլեխոսին, Կեյտա Չերուկուրին, Տարուն Չերուկուրին, Պուջաա Չոպրային, Սվետա Սարկարին, Հինա Սալիմին, Պաուլ Քեյսին, Էրիկ Աքրոգինգսին, Յոն/Յոն Չվային և Մադոկար Բանուրին՝ հավասարակշռված ներդրումների համար նոր լուծումների և քաղաքականության մեջ՝ զուգահեռ ներդրումներ կատարելով անհատների, խմբերի, կազմակերպությունների և ցանցերի միջև կոլեկտիվ առաջնորդության զարգացման համար:

**Ձեկույցում ներկայացված են նաև** Teach For All ցանցի գործընկերների աշխատանքի ինը նոր դեպք: Չեղինակներն ու համահեղինակներ էին Շիվանի Ագրավալը, Մայքլ Արեգբեստյան, Բիայնա Ամիջանյանը, Խոսե Անտոնիո Ալվա Բացիգալուպոն, Անժելա Բրավո Չակոն, Ռուխա Քլարկ, Խավիերա Դելգադոն, Ստեֆանի Դիվայնը, Չլատկա Դիմիտրովան, Հաննա Գեգենհուբերը, Խուան Մանուել Գոնսալես Բաջարասը, Այրիս Ջեֆրիսը, Նելի Կոլլան, Նառա Մագթադյանը, Դենի Նավարոն, Բոսեդե Օգիդանը, Անտոնիա Ռաբի Ամադորին, Անուրադա Ռաոն և Բեքի Սմերդոն:

Դրա հեղինակներն էին Ալեքս Բերդը, Եվա Քեյֆենհայմը, Ազնես Տոլեսկուն և Ժան Արկեդիսը: Այս զեկույցի ձևավորումը համակարգել է Գաբրիելա Ռուխա Մենդեսը, իսկ դասավորության ձևավորումն ու տպագրությունը տրամադրվել է Guiño Design Studio-ի կողմից:

Teach For All-ը ցանկանում է շնորհակալություն հայտնել BHP հիմնադրամին և Նյու Յորքի Քարնեգի կորպորացիային այս աշխատանքին առատաձեռն աջակցության համար:

Ամբողջական զեկույց **Բացակայող հատվածը**<sup>2</sup> կրթության փոխակերպման համար կոլեկտիվ առաջնորդության մշակումը հասանելի է անգլերենով [teachforall.org/missingpiece](https://teachforall.org/missingpiece) կայքէջում, ինչ առցանց դեպքի ուսումնասիրությունների հետ միասին: