

Недостающее звено

Развитие коллективного руководства с целью трансформации образования

Март 2024 года



Teach For All
A Global Network

Введение

Трансформация образования является на сегодня одним из главных приоритетов во всем мире. Сотни миллионов учащихся во всем мире лишены возможности изучать основы, необходимые для жизни в современном мире, а о развитии управленческих навыков, необходимых для построения лучшего будущего для них самих и общества в целом, нет и речи. Исследования показывают, что 6 из 10 детей в странах с низким и средним уровнем дохода к 10 годам все еще не понимают при чтении базовый текст. Международные программы по преодолению такого кризиса в сфере образования не увенчались успехом: его уровень не повышается, а, наоборот, снижается в разных уголках планеты.

Нам необходимо стараться изо всех сил.

Но что именно делать? Как произвести эффективную трансформацию систем образования, чтобы все дети получали нужные знания? Что именно необходимо изменить мировому сообществу в целом? Вот уже 15 лет решения этих проблем пытаются найти независимые партнерские организации, входящие в структуру Teach For All («Образование для каждого») – в этот процесс вовлечены 100 000 лидеров в сфере образования из более чем 60 стран. Вместе они стремятся преодолеть кризис в сфере образования и дать каждому ребенку в мире возможность раскрыть свой потенциал.

За последние 5 лет сеть организаций **Teach For All** объединила усилия многих из этих лидеров, направленные на изучение опыта групп и систем по

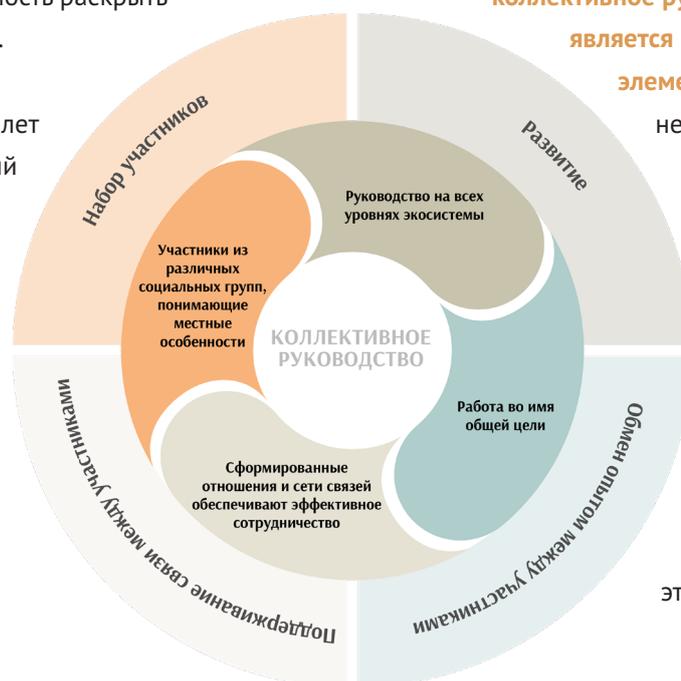
всему миру, где достигается самый

быстрый прогресс, чтобы обеспечить общемировой успех. Через исследования практических примеров, круглые столы, семинары и мероприятия по обмену опытом, это многообразное сообщество, куда входит более чем 600 руководителей, политиков, исследователей, руководителей общественных организаций, директоров школ, учителей, учеников и родителей, делится своими взглядами на факторы, способствующие изменениям в системе.

Это исследование показало, что

коллективное руководство является важнейшим элементом,

которого не хватает в нашей международной инициативе по трансформации образования. В нашем отчете мы описываем, почему это так важно, что это такое и как можно развивать эти навыки.



Почему мы сосредотачиваем внимание именно на коллективном руководстве?

Во всем мире **работа по улучшению результатов учебной деятельности обычно сосредоточена на расширении масштабов применения научно обоснованных норм и правил**. Тем не менее, хотя реализация таких технических решений может немного улучшить результаты обучения, опыт наших партнеров свидетельствует о том, что **одного этого подхода недостаточно** для достижения системных изменений.

Дело в том, что системы образования состоят из людей и являются продуктом ежедневной мотивации, идей, усилий и связей миллионов учеников, учителей, родителей и руководителей школ. Результаты обучения определяются не отдельными мерами, а **сложной структурой взаимосвязанных действий**. Изменить эти системы возможно лишь имея достаточное количество представителей различных социальных групп, работающих вместе на всех уровнях во имя достижения общей цели.

Поэтому трансформация системы образования в целом требует **не только инвестиций в новые решения и правила, но и в развитие коллективного руководства** среди отдельных лиц, групп, организаций и сетей. Эти усилия должны быть взаимосвязаны и постоянно подкреплять друг друга, образуя динамичное взаимодействие, способствующее важным изменениям.



- Трансформация образования требует системных изменений, а не просто реформы.
- Необходимо изменить всю экосистему, в которой живут и учатся дети, а не только школьную систему.
- Для достижения успеха в трансформации образования важно системное мышление.
- Существует множество рычагов воздействия на трансформацию систем, в которых учатся дети.
- Эти точки воздействия взаимосвязаны, а это значит, что необходим целостный подход.
- Для изменения систем в целом, необходимо развивать коллективное руководство.

Что собой представляет коллективное руководство?

Arkedis (2023)

Коллективное руководство – это результат продуманной работы группы людей, **объединенных общей целью** найти единое направление и **скоординировать свои взаимозависимые действия** для достижения социально полезного результата, которого каждый из них не смог бы добиться в одиночку.

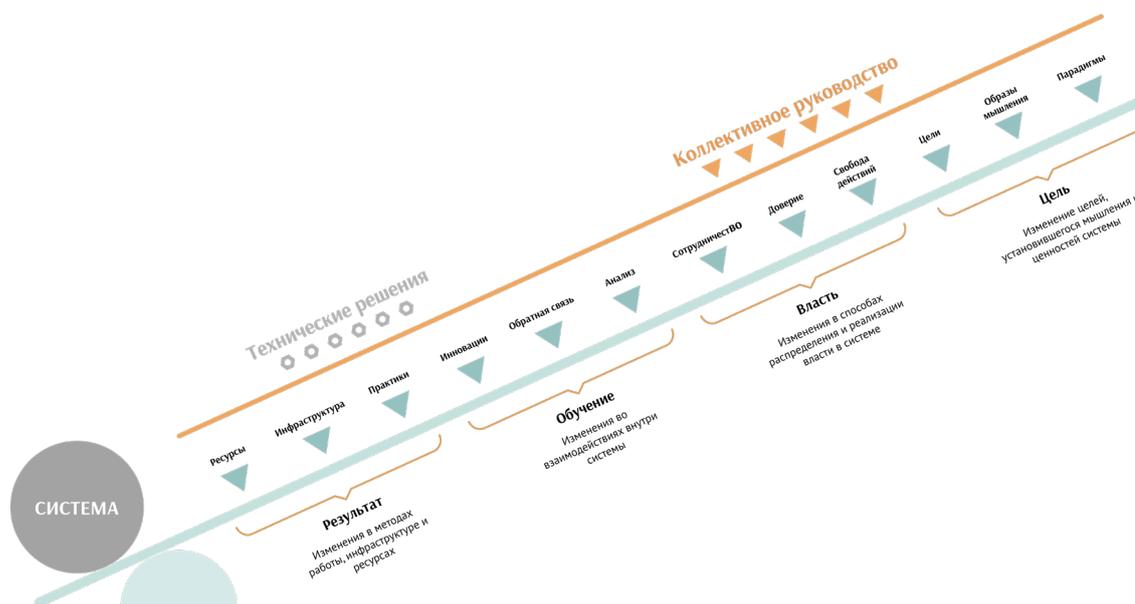
В этом отчете описываются **четыре составляющие коллективного руководства**, способствующие трансформации системы образования в сообществах и системах нашей сети.



Также здесь предлагаются **4 взаимосвязанные стратегии**, которые организации сети «Teach For All» используют для развития коллективного руководства в соответствующих сообществах и системах.



Наконец, в отчете показано, **как развитие коллективного руководства способствует системным изменениям** в сфере образования во всем мире. Оно оказывает значительное комплексное влияние в следующих точках системы: цель, для которой создана система; лица, наделенные властью в системе; а также способы обучения и адаптации системы.



Комиссия по вопросам образования назвала коллективное руководство одним из трех важнейших факторов трансформации образования. [Источник: Комиссия по вопросам образования (2022 г.), Переписывая нормы образования для людей и планеты] Но что это такое? В ходе наших собственных исследований и обучения в рамках сети «Teach For All» мы выделяем 4 общие черты экосистем, в которых коллективное руководство способствует значимым изменениям:

Заинтересованные стороны всей экосистемы берут на себя ответственность за руководство и получают свободу действий

Хотя значительное внимание в международной работе по трансформации системы образования справедливо уделяется пониманию принципов управления, которое требуется от политиков, руководителей школ и учителей, реальные примеры из нашей сети показывают, что решающее значение имеет коллективное руководство как этих участников, так и более широкой экосистемы учащихся, родителей, лидеров гражданского общества, некоммерческих организаций и других заинтересованных сторон.

Все эти руководители несут ответственность за обеспечение прогресса всех учащихся

Опыт нашей сети показывает, что не менее важно, чтобы заинтересованные стороны, которые осуществляют руководство и получают свободу действий во всей экосистеме, обладали целеустремленностью и работали над достижением социальной справедливости. Совместная работа наиболее эффективна, когда группы заинтересованных сторон работают над достижением четкой общей, основанной на местных ценностях цели, совместно разработанной для решения общей проблемы.

Эти руководители знакомы с местными особенностями и представляют разнообразные социальные группы

Третья характеристика коллективного руководства заключается в том, что оно включает в себя людей, принадлежащих к разнообразным социальным группам. Это как лица, столкнувшиеся с проблемами неравенства, с которыми ведется борьба, так и лица, обладающие большими привилегиями или властью. В то время как одни подходы направлены на достижение системных изменений сверху вниз, другие основаны на убеждении в том, что системные изменения начинаются исключительно с низов, — опыт нашей сети показывает, что наилучшим является подход, направленный одновременно сверху вниз и снизу вверх.

Руководители получают доступ к возможностям, взаимоотношениям, сетям, а также пространству для сотрудничества и совместного обучения

Наконец, коллективное руководство подразумевает, что между этими разнообразными и целеустремленными руководителями, работающими по всей системе, существуют доверительные взаимоотношения и формируются общие сети. Такая взаимосвязь позволяет им эффективно и слаженно сотрудничать, а также вместе анализировать результаты, что способствует адаптации их работы в будущем.

Более того, именно одновременная работа всех этих четырех составляющих коллективного руководства лучше всего порождает общие цель и инициативу во всей экосистеме, что создает благоприятные условия для успешной разработки и внедрения большего количества технических решений.

Как развивается коллективное руководство: набор и образование

Наше исследование выявило **4 общие стратегии, используемые организациями-партнерами сети «Teach For All» для развития коллективного руководства на уровне сообщества или системы.**

Привлечение представителей разнообразных социальных групп, способных стать руководителями по всей экосистеме

Основой работы всех организаций-партнеров сети «Teach For All» является набор талантливых людей из разнообразных социальных групп (которые, как правило, находятся в начале карьерного пути) для участия в двухлетней стипендиальной программе, в рамках которой они будут работать учителями в классах из наиболее маргинализированных учащихся своей страны. Такой подход привлекает в этот сектор людей, которые в противном случае не выбрали бы работу в сфере образования. Однако после завершения работы по стипендиальной программе они в подавляющем большинстве продолжают карьеру в качестве руководителей, работающих на различных должностях в экосистеме с детьми, добиваясь системных изменений.

Партнеры внутри сети чаще всего:

- Набирают группы людей из разнообразных социальных групп для повышения репрезентативности и устойчивости коллективного руководства в экосистеме.
- Используют сложное оценивание на основе компетенций для отбора целеустремленных участников с необходимым лидерским потенциалом.
- Применяют процесс адаптации, погружающий кандидатов в реалии местной экосистемы.
- Постоянно контролируют процесс набора персонала в конкретной экосистеме для обеспечения наличия необходимого количества руководителей, которые будут работать над изменениями системы.

Формирование цели, ценностей, видения и лидерских качеств участников системы

В организациях-партнерах сети «Teach For All» основное внимание уделяется целенаправленному развитию нового мышления и способностей коллективного руководства у всех участников экосистемы. Это происходит не в течение их двухлетней стажировки, а благодаря интенсивным программам подготовки к работе и постоянно работающим программам профессионального развития, включая дополнительное педагогическое обучение. Некоторые партнеры также организуют пробные программы развития навыков управления для других руководителей и заинтересованных сторон.

Партнеры внутри сети чаще всего:

- Активно развивают у всех участников целеустремленность, чтобы лидерские навыки получал каждый ученик.
- Включают возможности развития навыков управления системой в обучение и профессиональное совершенствование учителей.
- Уделяют внимание развитию особого лидерского мышления и способностей, которые отвечают потребностям и возможностям местных сообществ.
- Укрепляют лидерские навыки выпускников с помощью специализированных платформ и программ, которые также учитывают контекст.
- Используют лидерские навыки выпускников для развития потенциала других заинтересованных сторон в системе.

Как развивается коллективное руководство: связи и обмен опытом

Объединение участников через построение взаимоотношений и сети связи

Партнеры сети «Teach For All» налаживают связи с коллегами и выпускниками, а также другими участниками экосистемы на местном или общегосударственном уровне. Двухлетняя программа развития навыков управления способствует постоянному созданию благоприятной почвы для развития личных связей через обмен опытом и историями успеха. Эти связи продолжают укрепляться и после завершения программы благодаря ежегодным встречам выпускников на педагогических фестивалях, выездных семинарах и вечерних групповых мероприятиях.

Партнеры внутри сети чаще всего:

- Способствуют формированию устойчивых связей между выпускниками, что помогает укреплять личные отношения, обмениваться идеями и вместе работать над проектами.
- Помогают выпускникам находить и поддерживать связь с ключевыми участниками системы за пределами их сети и организации.
- Развивают у всех участников и выпускников способность поддерживать искренне заинтересованное и продуктивное общение с участниками сообщества.

Объединение людей для разработки общих подходов к работе, обучению и адаптации

Имея необходимое количество связанных друг с другом руководителей в экосистеме, организации в нашей сети

и за ее пределами объединяют группы участников экосистемы для достижения общей цели, определения общих проблем и возможностей их решения, а также реализации совместных мер. После создания эти группы постоянно участвуют в процессах исследования, где они оценивают успех совместной стратегии и адаптируют работу к подходу, основанному на сочетании глубокого понимания контекста, совместного общего опыта и международных данных. Для обеспечения инклюзивного и эффективного участия можно работать в направлении развития потенциала различных участников группы: например, учащихся, родителей и учителей.

Партнеры внутри сети чаще всего:

- Участвуют в определении видения контекста и построении новых идейных подходов.
- Объединяют участников экосистемы вокруг общей цели.
- Развивают активность и потенциал заинтересованных сторон во всей экосистеме.
- Устанавливают подходы к совместной работе для всей системы в целом.
- Развивают партнерские отношения с руководителями системы.



Как меняются системы

Важность **развития коллективного руководства** подчеркивают и последние данные о том, каким образом меняются системы. Многие люди, работающие по всему миру над трансформацией систем образования, опираются сегодня на теорию о том, что **глубокие изменения в системах наиболее успешно достигаются через точки воздействия на систему** – ключевые места в системе, где небольшое изменение одного элемента может привести к большим переменам в другом.

Эта теория была предложена ученым-экологом Донеллой Медоуз, которая заметила, что сложные социальные системы (такие как природные экосистемы) обладают **естественной способностью адаптироваться к незначительным изменениям**, но преобразуются изменениями в таких элементах системы, как ее цели, правила или методы. По результатам обучения и исследований сети «Teach For All», а также последних изысканий наших коллег из мирового образовательного сообщества, мы предлагаем в нашем отчете **12 ключевых рычагов** для трансформации сферы образования.

ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ	ТОЧКА ВОЗДЕЙСТВИЯ
Цель Изменение целей, установившегося мышления и ценностей, определяющих систему	Парадигмы организуют участников системы в модели мышления, действия и существования. Выход за пределы конкретной образовательной парадигмы и возможность использования множества альтернативных парадигм является ключевым фактором трансформации системы.
	Образ мышления – это общий для всех участников системы набор убеждений, предположений и моделей мышления, которые определяют подход к достижению цели системы или же своей индивидуальной цели.
	Цели или желаемые для системы результаты относятся к общим целям, над достижением которых и работают участники системы. Это общее для всех направление способствует формированию ответственного подхода, координации и устойчивости системы, которые сохраняются в течение длительного периода.
Власть Изменения в способах распределения и реализации власти внутри системы	Свобода действий – это способность влиять на распределение ресурсов, возможностей и принятие решений внутри системы. Это означает действовать и вносить изменения самим, а не подвергаться воздействию и изменениям извне.
	Доверие является важнейшей нематериальной нитью между заинтересованными сторонами, которая обеспечивает эффективное сотрудничество, связь между участниками системы и сотрудничество внутри нее. Оно построено на основе устойчивых межличностных отношений между людьми.
	Сотрудничество – это не просто техническая связь между проектами, а создание структур, которые укрепляют цель, доверие и власть, способность предпринимать скоординированные совместные действия, а также постоянно совместно учиться и адаптироваться.

ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ	ТОЧКА ВОЗДЕЙСТВИЯ
Обучение Изменения во взаимодействиях внутри системы	Анализ — это механизм, посредством которого запускается и поддерживается адаптация к системе. Он наиболее эффективен, когда носит итеративный и инклюзивный характер, основан на актуальных данных, а также включает в себя множество участников.
	Обратная связь — это механизм, с помощью которого система генерирует актуальную информацию о работе и эффективности системы, исходя из соответствующих мер, регулярной и надежной генерации данных и анализа этих данных.
	Инновации включают разработку и внедрение новых идей, подходов и методов для решения сложных проблем внутри системы, в т.ч. введение новых концепций, технологий, процессов и стратегий.
Результат Изменения в методах работы, инфраструктуре и ресурсах	Практика и методы работы — это подходы всех участников системы к разработке учебных программ, педагогической практике, подготовке к набору учителей, оценке результатов обучения, отчетности школ, вовлечению семьи, управлению и другим подобным темам.
	Инфраструктура — это физическая инфраструктура системы образования, через которую осуществляется преподавание и обучение. В нее входят такие элементы, как преподавательский и вспомогательный персонал, классные помещения и школы, компьютеры и книги.
	Ресурсы — это финансовые вложения в систему образования, которые определяются местными или общегосударственными органами власти. Хотя распределение ресурсов в достаточном объеме имеет для системы образования решающее значение, фактические расходы не коррелируют с результатами обучения.

Опыт сети «Teach For All» показывает, что, формируя необходимое количество руководителей из разнообразных социальных групп, которые разделяют одни цели и ценности, сотрудничают друг с другом на разных уровнях и используют разнообразные возможности для реализации перемен, расширение коллективного руководства увеличивает вероятность трансформации системы. Во-первых, коллективное руководство может влиять на точки наибольшего воздействия внутри системы, такие как цель, власть и обучение, в то время как технические изменения нацелены на точки более слабого воздействия (такие как политика и методы работы). Во-вторых, скоординированные действия руководителей с разным опытом,

работающих на всех уровнях экосистемы для достижения общей цели, могут быть одновременно и комплексно направлены на несколько точек воздействия на систему. В-третьих, включение множества участников из разнообразных социальных групп, представляющих различные мнения, опыт и точки зрения, может означать как то, что совместная работа с большей вероятностью даст нужный результат благодаря борьбе с системным неравенством и предубеждениями, которые могут препятствовать прогрессу в направлении равенства; так и то, что больше руководителей будут работать на изменения, что повысит вероятность прочности установившихся изменений.

Практические примеры

В работе «Недостающее звено: развитие коллективного руководства с целью трансформации образования» представлены практические примеры работы партнерских организаций сети «Teach For All» в Перу, Чили, Мексике, США, Нигерии, Австрии, Болгарии, Армении и Индии. Исследование практических примеров демонстрирует развитие коллективного руководства этими организациями и оценивает системное влияние развития коллективного руководства на местном или общегосударственном уровне. Вот несколько примеров:



- 1 Аппалачи, США: от отдельных ярких моментов к общесистемному сотрудничеству.
- 2 Австрия: формирование коалиций и задействование руководителей для изменения государственной политики.
- 3 Армения: рост уровня доверия и влияния с целью изменения общественного мнения о равенстве в сфере образования.
- 4 Пуэбла, Мексика: развитие навыков и практик руководства, а также тесное партнерство на местном уровне в течение 10 лет.
- 5 Болгария: формирование партнерства с правительством и кадровым резервом с целью развития нового образа мышления и расширения возможностей.
- 6 Индия: формирование необходимого количества учащихся и руководителей в системе с целью изменения ряда аспектов образа мышления.
- 7 Перуанские Анды: сквозной подход во всей экосистеме к улучшению обучения.
- 8 Чили: развитие управленческих навыков для раскрытия возможностей воздействия.
- 9 Нигерия, штат Огун: задействование руководителей для привлечения идей и опыта предпринимателей в сферу образования.

■ Методы, на которых основана эта работа

В основе этого отчета 3 составляющие обучения и исследований (всеобъемлющий анализ фактических данных, работа с 9 уникальными примерами из практики и синтез результатов обучения), которые стали плодом труда специалистов-практиков в нашей международной сети с использованием Международного сетевого подхода Teach For All к обучению. Этот подход предусматривает целенаправленное создание благоприятных условий для обучения во всем мире, а также четкую методологию обучения, с помощью которой различные специалисты-практики формируют и развивают гипотезы и проверяют их жизнеспособность. Кроме того, для целей данной статьи авторы работали с ведущим профильным исследователем над разработкой 9 уникальных практических примеров, используя адаптированные под контекст методы совместного исследования.

Далее представлены краткие описания каждого из 9 практических примеров.

Сквозной подход во всей экосистеме к развитию управленческих практик в целях повышения уровня обучения в Перуанских Андах

С 2017 года организация «Enseña Perú» реализует проект «Efecto Áncash» – многопрограммную инициативу совместной работы, в результате которой удалось значительно повысить уровень обучения для 6 800 учащихся в Уари, регионе на севере Перу. Расширяя скоординированное руководство среди учителей, директоров, учащихся, родителей, а также местной и региональной администрации в сфере образования, всего за 6 лет проекту «Efecto Áncash» удалось сформировать четкую общую цель, нарастить потенциал ключевых фигур проекта во всем регионе и построить не только новые системы и процессы, но и культуру обучения в рамках местной экосистемы. По его итогам было отмечено улучшение результатов обучения и социально-эмоциональных показателей, сокращение пробелов в обучении и изменение взгляда на обязательные элементы качественного образования для детей в маргинализированных деревенских общинах не только на местном, но и на общегосударственном уровне.

Развитие управленческих навыков для раскрытия возможностей общесистемного воздействия в Чили

За 15 лет реализации проекта «Enseña Chile» в стране сформировалось 900 эффективно поддерживающих друг с другом связь руководителей, которые продвигают общесистемные улучшения во многих секторах на всей территории Чили, с учетом местного контекста. В 2018 году, с учетом недавних изменений в структуре чилийской системы образования, выпускники Enseña Chile совместно разработали и начали развивать 2 важные инициативы: Colegios Que Aprenden, целью которой было внедрение новой культуры и практики обучения в школах по всей стране, и Impulso Docente – совершенствование методов повышения квалификации учителей на общегосударственном уровне. В условиях динамичных перемен на государственном уровне выпускники Enseña Chile стали эффективными руководителями в сфере образования, занимая руководящие позиции и активно формируя политику и новые практики для решения проблемы неравенства в образовании.

Увеличение масштабов работы для расширения возможностей и постепенного изменения образа мышления в Пуэбле, Мексика

Организация «Enseña por México» на протяжении 10 лет работала в Куэтсалан-дель-Прогресо, Пуэбла, над сокращением неравенства в сфере образования и укреплением местной образовательной экосистемы. Этот проект предусматривал расширение сотрудничества с местными организациями, укрепление доверия с сообществами, совершенствование процесса отбора и найма коллег, а также развитие лидерских качеств местных учителей совместно с другими участниками программ. Таким образом, Enseña por México стала надежным партнером местных образовательных учреждений и сообществ, что позволило специалистам Enseña por México (PEM) в школах добиться долгосрочных результатов. Деятельность PEM положительно повлияла на учащихся, родителей и учителей в регионе, изменив устоявшийся образ мышления, повысив уровень вовлечения сообщества и способствуя развитию сферы в целом.

Аппалачи, США: от отдельных ярких моментов к системному сотрудничеству

Проект «Teach For America (TFA) Appalachia» развивает сеть коллективного руководства для улучшения результатов образовательного процесса в Аппалачах (куда входят американские штаты Кентукки, Западная Вирджиния, Теннесси и Вирджиния). Чтобы каждый ребенок в регионе имел равные возможности доступа к высокому уровню образования, TFA Appalachia за последнее десятилетие сместила акцент с индивидуального руководства на подход с более широким охватом. Благодаря новым стратегиям найма и поощрения сотрудников проект набрал и сформировал резерв из 400 выпускников из различных социальных групп, некоторые из которых сегодня являются руководителями в различных секторах региона. Создавая среди этих руководителей сети взаимодействия, способствуя сотрудничеству и повышению качества обучения, TFA Appalachia привлекает этих руководителей к формированию устойчивых системных изменений для наиболее маргинализированных детей региона.

Нигерия, штат Огун: задействование руководителей для привлечения идей и опыта предпринимателей в сфере образования

В 2017 году организация «Teach For Nigeria» наладила партнерские отношения с правительством штата Огун и с тех пор набрала и воспитала руководителей, которые сумели оказать неоценимое влияние на жизнь более чем 200 000 учащихся в малообеспеченных сообществах штата. Инвестиции Teach For Nigeria в развитие навыков и практик руководства и поддержку выпускников способствовали появлению предпринимательских проектов по всему штату Огун. Эти проекты используют методологии и партнерские отношения с сообществами для ускорения темпа обучения детей, демонстрируя, как развитие управленческих практик может дополнять другие виды инвестиций. Такая совместная работа, а также данные, полученные в результате исследований, привели к росту доверия и сдвигам в образе мышления во всей государственной системе. Успех проекта Teach For Nigeria в штате Огун вдохновил на запуск аналогичного подхода в штате Лагос, и теперь Teach For Nigeria планирует расширить работу по всей стране через инициативу сети TFNx.

Австрия: формирование коалиций и задействование руководителей для изменения государственной политики

Сотрудники, выпускники, государственные служащие и методисты Teach For Austria совместно работают над изменениями политики в целом и открытием новых педагогических методов. В 2011 году, когда стартовала программа «Teach For Austria», в Австрии не существовало альтернативных путей преподавания. Поэтому у выпускников Teach For Austria и других межотраслевых специалистов были весьма ограниченные перспективы занять должность в сфере образования на длительный срок. Представители Teach For Austria приняли стратегическое решение работать в направлении отбора, найма и обучения стипендиатов, а также объединения и поддержки инициатив своих выпускников. Это помогло Teach For Austria построить прочные партнерские отношения с государственным и частным секторами, что, в свою очередь, расширило влияние и авторитет организации и ее выпускников на политическом уровне. В результате появились новые методики преподавания, доверие к которым росло на фоне кардинального изменения образа мышления в государственном секторе.

Болгария: формирование партнерства с правительством и кадровым резервом с целью развития нового образа мышления и расширения возможностей

За последние 13 лет проект «Teach For Bulgaria» в сотрудничестве с выпускниками, методистами, другими общественными организациями и преподавателями возглавил волну политических изменений, направленных на расширение возможностей для молодежи через совершенствование педагогических навыков и возможностей в Болгарии. Благодаря упорной работе, стратегическим программам, участию общественности и формированию стратегических коалиций, проект «Teach For Bulgaria» смог привить культуру постоянного обучения в обширной экосистеме, куда входят школы, отдельные учителя и общественные деятели. Получившие высокую оценку программы организации, направленные на набор, обучение и поддержку, а также ее новаторские проекты в области преподавания и обучения методам руководства, помогли изменить культуру в системе среди практиков в конкретных секторах.

Армения: рост уровня доверия и влияния с целью изменения общественного мнения о равенстве в сфере образования

Программа «Teach For Armenia» и ее выпускники сыграли ключевую роль в укреплении нового образа мышления и идейных подходов на всех уровнях системы образования Армении, обратив внимание страны на проблемы неравенства в сфере образования. За последнее десятилетие организация повысила осведомленность о тревожно низком уровне академической успеваемости в Армении, особенно в сельской местности, и внесла существенный вклад в разработку новой правительственной стратегии в области образования, направленную на достижение равенства. За этот период проект «Teach For Armenia» обучил 400 стипендиатов, а также способствовал развитию культуры сотрудничества и коллективной ответственности внутри сети сообразно своей собственной системе «Кочари». Проект также помогал выпускникам занять руководящие должности и стимулировать обширные изменения в национальной экосистеме образования, а также способствовал ощутимым изменениям в политике на общегосударственном уровне.

Развитие управленческих навыков и формирование фундамента качественного образования для стимулирования общесистемных изменений в Индии

С 2009 года программа «Teach For India» набрала участников и построила общегосударственную сеть из 900 стипендиатов и 4 500 выпускников, глубоко интегрированных в каждый уровень образовательной экосистемы Индии, которые работают над преодолением серьезного кризиса в сфере образования страны. Эти руководители, движимые единой миссией, выдвигают инновационные решения, меняют образ мышления, а также создают новые структуры и процессы для внедрения и ускорения системных изменений. Причинами успеха программы стали привлечение лучших выпускников и специалистов, строгий процесс отбора и комплексная программа обучения. 60 % выпускников TFI работают на непосредственно связанных с проблемой должностях, 30 % работают в направлении трансформации, а 10 % занимают официальные должности в сфере политики и управления. Параллельно такие инициативы в рамках программы «Teach For India», как Kids Education Revolution (KER), TFIx и Conference of the Birds, способствовали расширению этого движения руководителей, предоставляя учащимся возможность стать партнерами и движущей силой перемен для решения проблем местных сообществ и оказания влияния на политику правительства.

Какова роль развития коллективного руководства в системных изменениях?

Практические примеры показывают ряд способов, благодаря которым развитие коллективного руководства способствует системным изменениям посредством изменения целей, распределения власти, обучения и достижения результатов во всей системе.

- **Более комплексные подходы к изменению системы показывают большую эффективность.** Интеграция стратегий набора, обучения, поддерживания связи и обмена опытом людей из разных социальных групп для совместной работы над общей целью демонстрирует большой потенциал в стимулировании системных изменений.
- **Группа работающих вместе целеустремленных руководителей может изменить мышление и выработать новые идейные подходы внутри системы.** Коллективное руководство партнеров, выпускников и других помощников в сети бросило вызов традиционным представлениям на местном, региональном и даже общегосударственном уровне, проложив путь к системным изменениям.
- **Построение доверия – это очень важный первый шаг к совместной работе над достижением системных изменений.** Решающее значение имеет укрепление доверия между заинтересованными сторонами на всех уровнях. Доверие можно формировать посредством построения личных отношений, длительной работы с сообществами, профессионального авторитета и демонстрации реальных результатов.
- **Смена субъектов власти в системе может повысить их активность на всех уровнях.** Это может подразумевать направление работы участников сообщества на принятие решений, переподготовку и повторную мотивацию учителей на местном уровне, организацию семинаров для родителей и поддержку самих учащихся в реализации инициатив по трансформации образования.
- **Изменение способа обучения систем требует перемен в культуре, процессах и доступности данных.** Инновации в культуре и практике существующей системы образования могут быть достигнуты путем внедрения метода принятия решений на основе данных в качестве преобладающей практики в школах в отдаленных районах, что будет способствовать общесистемному переходу от интуитивных решений к осознаным.
- **Инновации могут изменить как практику и методологию, так и образ мышления.** Стратегии найма и поощрения учителей, которые используют партнеры сети, повлияли на систему и способствовали внедрению инноваций, в т.ч. внедрению процесса педагогического отбора, уделению большего внимания обучению, развитию и мотивации к руководству учителей и директоров школ, а также углублению процесса курирования для молодых учителей.
- **Сети совместной работы дают системе импульс и обеспечивают слаженность работы.** Сеть выпускников, эффективно сотрудничающих между собой, может сформировать необходимую поддерживающую друг с другом связь между людьми, что будет способствовать системным улучшениям, уделяя первостепенное внимание равенству, инновациям и качественному образованию для всех детей.
- **Организации гражданского общества играют решающую роль в оказании влияния на изменение политики.** Такие организации могут стимулировать изменения напрямую, оказывая влияние или предлагая новую политику, либо координировать более обширную работу по защите этих идей, направленную на устранение барьеров внутри систем и обеспечение расширения коллективного руководства.

Рекомендации

Инвестиции на местном уровне

На местном уровне мы рекомендуем стремиться к инвестициям, которые ускорят развитие коллективного руководства. Это дополнит уже проделанную работу по повышению уровня образования посредством разработки, реализации и масштабирования научно

обоснованных и основанных на практике технических решений. Мы считаем, что развитие коллективного руководства является важнейшим недостающим звеном в создании благоприятной среды, где технические решения будут наиболее эффективны.

Мы рекомендуем инвестировать в следующие направления:

1. Укрепление мотивации в работе над общей целью трансформации образования.
2. Привлечение руководителей из разнообразных социальных групп для формирования необходимого количества участников системы коллективного руководства.
3. Мотивирование участников экосистемы из разнообразных социальных групп активно участвовать в реализации перемен.
4. Объединение участников для построения доверия, сетей внутри системы и структур для сотрудничества.
5. Обмен опытом для формирования новой культуры и процессов совместного обучения и адаптации.

Международные обязательства

На протяжении десятилетий наша международная экосистема из правительств различных стран, многосторонних агентов, исследователей, доноров и некоммерческих организаций, уделяла первоочередное внимание сбору данных о наиболее эффективных методах работы в сфере образования, а также распространению этих данных в качестве

руководства при разработке политик и программ. Мы считаем, что необходимо дополнить этот подход одновременной работой по мобилизации международного движения руководителей, цель которого заключается в трансформации сферы образования, что включало бы участников на местном уровне во всех компонентах систем образования.

С этой целью мы рекомендуем 5 направлений международной работы:

1. Подход к трансформации образования, где во главе угла стоят интересы отдельного человека.
2. Активное привлечение общественных организаций и специалистов-практиков.
3. Расширение инклюзивного движения за преобразование сферы образования, включающего представителей разнообразных социальных групп.
4. Переосмысление обучения на международном уровне: от «от фактов к практике» — к «от практики к фактам».
5. Постановка цели всестороннего развития каждого ребенка на международном уровне.

Слова благодарности

В создании этого отчета приняли участие тысячи экспертов. Это результат труда и изысканий международного сообщества разных социальных групп из десятков тысяч руководителей систем, методистов, исследователей, руководителей общественных организаций и школ, учителей и учащихся, работающих в партнерстве с сообществами в сети «Teach For All» над трансформацией образования в более чем 60 странах мира. Мы выражаем искреннюю благодарность каждому из них.

В более практическом плане в отчете приводятся результаты семинаров, круглых столов и дискуссий, организованных Международной учебной лабораторией проекта «Teach For All» для воздействия на сообщество за последние 3 года, в которых активно участвовали более 600 членов этого международного сообщества с целью выявления, испытания и развития гипотезы о движущих силах изменений в школах и системах по всему миру.

Мы хотели бы выразить особую признательность Монирату Сиву, Шисиру Ханалу, Мишель Йоханссон, Свастике Шресте, Манси Джоши, Шахину Мистри, Мави Унго, Сун Сенг Чану, Франко Моссо, Хосе Антонио Альва, Маргарите Саенс, Томасу Рекарту, Хуану Мануэлю Гонсалесу, Гонулу Эгленсу, Руису Кларку, Беа Морилле, Тубе Ахтару, Хадидже Бахтияр, Салине Эль Самарани, Мириам Сивеле, Кассаге Аринаитве Джеймс, Фолаве Омикунле, Неджин Пол Дероли, Чарльзу Оборе, Кэрол Сире, Мартину Одебовале, Мей Лим, Фионе Бранк, Эмо Кадийски, Адибу Рейхани, Наталье Льоренте, Артуру Таевере, Грэму Дункану, Лоику Мензису, Даниэлю Агудело Наварро, Дарлину Ибаргуэну Асприлье, Эдуардо Вальехосу, Кейте Мацумото, Таруну Черукури, Пудже Чопре, Свете Саркар, Хине Салим, Полу Кизу, Эрику Скроггину, Юэ-И Хва и Мадугару Банури.

В отчете также представлены 9 новых практических примеров работы партнеров сети «Teach For All», авторами и соавторами которых стали Шивани Агравал, Майкл Арегбесола, Биайна Амирджанян, Хосе Антонио Альва Басигалупо, Анжела Браво Чакон, Руис Кларк, Хавьера Дельгадо, Стефани Дивайн, Златка Димитрова, Ханна Гегенхубер, Хуан Мануэль Гонсалес Барахас, Ирис Джеффрис, Нели Колева, Нара Магтагян, Дени Наварро, Боседе Огидан, Антония Раби Амадори, Анурадха Рао и Бекки Смердон.

Отчет подготовили: Алекс Бирд, Ева Кейффенхайм, Агнес Толеску и Жан Аркедис.

Координатор работ по оформлению этого отчета – Габриэла Руис Мендес, верстка – Guiño Design Studio.

Проект «Teach For All» благодарит VNP Foundation и Carnegie Corporation (Нью-Йорк) за щедрую поддержку.

Полный отчет **«Недостающее звено: материалы по развитию коллективного руководства в целях трансформации сферы образования»** доступны на английском языке по адресу teachforall.org/missingpiece и включают 9 практических примеров работы сети.