

Ланка, якої бракує

Розвиток колективного керівництва для
трансформації сфери освіти

Березень 2024 року



Teach For All
A Global Network

Вступ

Трансформація освіти є на сьогодні одним із пріоритетів у всьому світі. Сотні мільйонів учнів у всьому світі не здобувають базові знання, необхідні для сучасного життя, а про розвиток навичок керівництва, які потрібні для побудови кращого майбутнього для них самих і загалом суспільства, навіть не йдеться. Дослідження показують, що 6 із 10 дітей до 10 років у країнах із низьким та середнім рівнем доходу й досі не розуміють базовий текст під час читання. Міжнародні програми з подолання цієї кризи у сфері освіти не мали успіху: рівень розуміння не підвищується, а навіть знижується в усьому світі.

Ми маємо робити все можливе. Але як? Як ефективно трансформувати системи освіти, аби всі діти мали можливість здобувати потрібні знання? Що саме потрібно змінити світовій спільноті загалом? Упродовж останніх 15 років на розв'язання цих питань було кинуте зусилля незалежних партнерських організацій, що входять до мережі «Teach For All» (Освіта для кожного), які створили рух за участі 100 000 керівників сфери освіти в понад 60 країнах. Водночас вони прагнуть подолати кризу освіти й дати всім дітям світу можливість розкрити свій потенціал.

За останні 5 років мережа організацій «Teach For All» об'єднала багатьох керівників, для вивчення спільнот



і систем з усього світу, де досягається найшвидший прогрес, задля досягнення глобального успіху. Завдяки дослідженням практичних прикладів, круглим столам, семінарам і спільнотам розвитку практик, ця розмаїта спільнота, що складається з більш ніж 600 керівників, політиків, дослідників, громадських керівників, директорів шкіл, вчителів, учнів та батьків, поділилася своїми поглядами на рушійні сили змін у системі.

Дослідження показало, що **колективне керівництво є найважливішим елементом,** якого бракує нашій міжнародній ініціативі

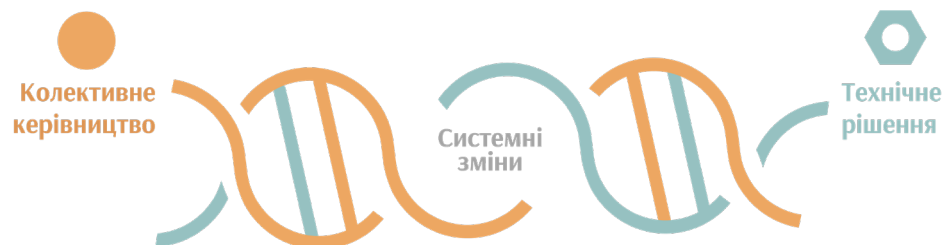
трансформації освіти. У цьому звіті ми описуємо, чому це так важливо, що це таке і як можна розвивати ці навички.

Чому ми зосереджуємо увагу саме на колективному керівництві?

У всьому світі **робота з поліпшення результатів освіти зазвичай зосереджена на розширенні масштабів застосування науково обґрунтованих норм та правил.** Попри те, що реалізація таких технічних рішень сприяє частковому поліпшенню результатів навчання, досвід нашої мережі показує, що **одного такого підходу мало для досягнення системних змін.**

Річ у тому, що системи освіти складаються з людей. Це щоденний продукт мотивацій, ідей, зусиль та зв'язків мільйонів учнів, вчителів, батьків та керівників шкіл. Результати навчання визначаються не ізольованими втручаннями, а **складною мережею взаємозалежних дій.** Щоби змінити ці системи, потрібно набрати відповідну кількість учасників із різноманітних соціальних груп, які працюють разом на всіх рівнях системи задля досягнення спільної мети.

Тому трансформація сфери освіти вимагає інвестицій **не лише в нові рішення та політику, а й у розвиток колективного керівництва** з-поміж окремих осіб, груп, організацій та мереж. Це мають бути взаємопов'язані зусилля, які постійно підкріплюють кожного члена групи, утворюючи динамічну взаємодію, що сприяє важливим змінам.



- Трансформація освіти потребує системних змін, а не лише реформ.
- Потрібно змінювати ширшу екосистему, де живуть і навчаються діти, а не тільки шкільну систему.
- Для досягнення успіху в трансформації освіти важливе системне мислення.
- Важелів впливу на трансформацію систем, у яких навчаються діти, безліч.
- Точки впливу взаємопов'язані, а це означає, що потрібно застосовувати комплексний підхід.
- Для комплексної зміни систем загалом потрібно розвивати колективне керівництво.

Що таке колективне керівництво?

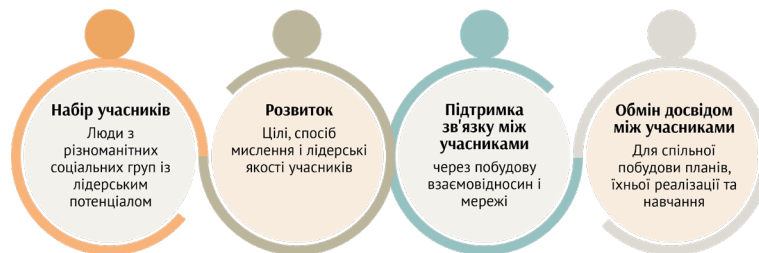
Джерело:
авторське
визначення
з огляду на
працю Arkedis
та ін. (2023 р.)

Колективне керівництво – це результат добре прорахованої роботи групи людей, **об'єднаних спільною метою** знайти єдиний напрям і **скоординувати свої взаємозалежні дії** для досягнення соціально корисного результату, якого кожен із них не зміг би досягти поодиночі.

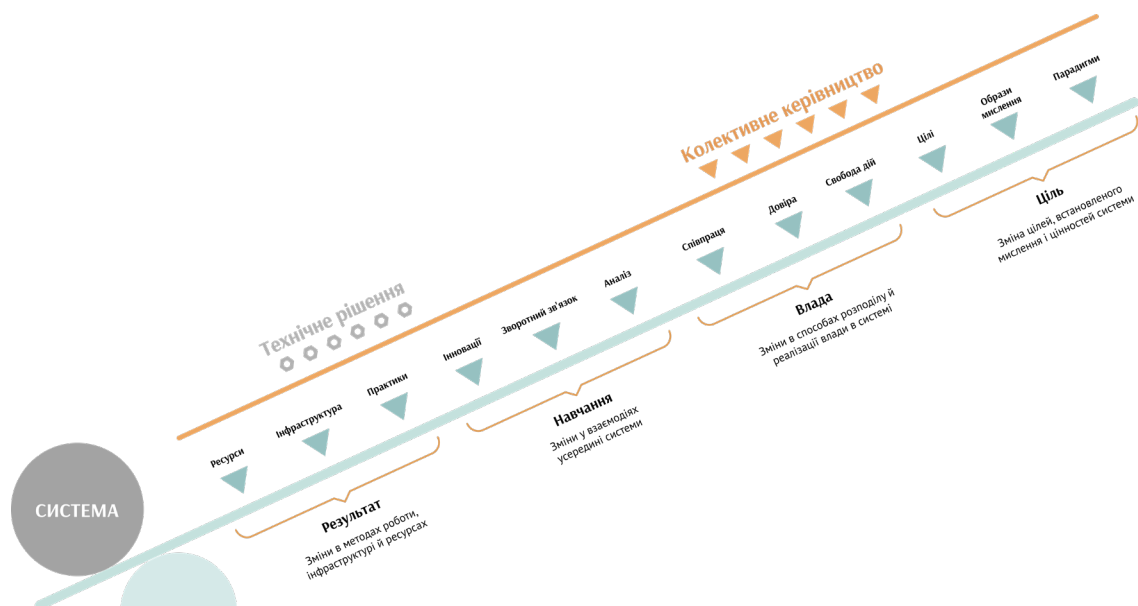
У цьому звіті описується **4 складники колективного керівництва**, що сприяють трансформації системи освіти в спільнотах та системах нашої мережі.



Також ми пропонуємо **4 взаємопов'язані стратегії**, які організації мережі «Teach For All» використовують для розвитку колективного керівництва в таких спільнотах та системах.



Нарешті, у звіті показано, **як розвиток колективного керівництва сприяє системним змінам освіти** в усьому світі – це комплексний вплив у таких точках системи: мета, над досягненням якої працює система; особи у владі в системі; а також способи навчання та адаптації системи.



Комісія з питань освіти назвала колективне керівництво одним із 3 найважливіших факторів трансформації освіти. [Джерело: Комісія з питань освіти (2022), Переписування освітніх норм для людей та планети] Але що це таке? У наших дослідженнях та під час навчання в мережі «Teach For All» ми виділяємо 4 спільні риси екосистем, у яких колективне керівництво сприяє суттєвим змінам:

Зацікавлені сторони всієї екосистеми беруть керівництво на себе й здобувають свободу дій

Хоча неабияка увага в міжнародній роботі з трансформації системи освіти справедливо приділяється розумінню керівництва, яке вимагається від політиків, керівників шкіл та вчителів, реальні приклади з нашої мережі показують, що вирішальне значення має колективне керівництво як цих учасників, так і ширшої екосистеми учнів, батьків, громадських керівників, некомерційних організацій та інших зацікавлених сторін.

Ці керівники відповідають за успіх усіх учнів

Досвід нашої мережі показує, що не менш важливо, щоби зацікавлені сторони, які здійснюють керівництво та мають свободу дій у всій екосистемі, були цілеспрямованими і працювали над досягненням соціальної справедливості. Спільна робота є найефективнішою, коли групи зацікавлених сторін працюють над досягненням чіткої спільної мети, що корениться в цінностях на місцевому рівні, а також була спільно розроблена для розв'язання спільної проблеми.

Ці керівники знайомі з місцевими особливостями і представляють різноманітні соціальні групи

Третя характеристика колективного керівництва полягає в залученні представників різноманітних соціальних груп. Це як особи, які зіткнулися з проблемами нерівності, з якими ведеться боротьба, так і особи, які мають більші привілеї або владу. Одні підходи спрямовані на досягнення системних змін зверху вниз, а інші ґрунтуються на переконанні, що системні зміни можуть розпочатися лише з низів. Але досвід нашої мережі показує, що найкращим є підхід, спрямований одночасно і згори вниз і знизу вгору.

Керівники здобувають можливості, будують взаємовідносини, мережі та простір для співпраці та спільного навчання

Нарешті, колективне керівництво означає, що між цими різними та цілеспрямованими керівниками, які працюють у всій системі, склалися довірчі взаємини та формуються спільні мережі. Такий взаємозв'язок дає їм змогу ефективно та злагоджено співпрацювати та разом аналізувати результати, що сприяє адаптації їхньої роботи в майбутньому.

Ба більше, саме одночасна робота всіх 4 складників колективного керівництва найкраще породжує спільну мету та ініціативу у всій екосистемі, чим сприяє успішному створенню та впровадженню більшої кількості технічних рішень.

Як розвивається колективне керівництво: набір та освіта

Наше дослідження виявило **4 спільні стратегії, які використовують організації-партнери мережі «Teach For All» для розвитку колективного керівництва на рівні спільноти або системи.**

Залучення представників різноманітних соціальних груп, здатних узяти на себе ролі керівників у всій екосистемі

Основою роботи всіх організацій-партнерів мережі «Teach For All» є набір талановитих представників різноманітних соціальних груп (які, зазвичай, перебувають на початку кар'єрного шляху) для участі у дворічній стипендіальній програмі, аби вони працювали вчителями в класах із найбільш маргіналізованими учнями своєї країни. Такий підхід залучає до цього сектора людей, які інакше не обрали б роботу у сфері освіти. Однак після завершення роботи за стипендіальною програмою вони переважно продовжують кар'єру, як керівники, які працюють на різних посадах в екосистемі з дітьми, домагаючись системних змін.

Партнери всередині мережі найчастіше:

- Набирають групи людей із різноманітних соціальних груп для підвищення репрезентативності й стійкості колективного керівництва в екосистемі.
- Використовують складне оцінювання на основі компетенцій для відбору цілеспрямованих учасників із необхідним лідерським потенціалом.
- Застосовують процес адаптації, що занурює кандидатів у реалії місцевої екосистеми.
- Забезпечують потреби в персоналі конкретної екосистеми для формування необхідної кількості керівників, які працюватимуть над змінами системи.

Формування мети, цінностей, бачення та лідерських якостей учасників системи

В організаціях-партнерах мережі «Teach For All» основна увага приділяється цілеспрямованому розвитку нового мислення та здібностей колективного керівництва в усіх учасників екосистеми. Це відбувається не лише впродовж дворічного стажування, а й завдяки інтенсивним програмам підготовки до роботи та програмам професійного розвитку, які працюють постійно, разом із додатковим навчанням викладачів. Деякі партнери також проводять пробні програми розвитку навичок керівництва для інших керівників і зацікавлених сторін.

Партнери всередині мережі найчастіше:

- Активно розвивають у всіх учасників цілеспрямованість, щоб усі учасники здобували управлінські навички.
- Передбачають можливості розвитку керівництва системою навчання та професійне вдосконалення вчителів.
- Приділяють увагу розвитку особливого лідерського мислення та здібностей, які задовольняють потреби й можливості місцевих спільнот
- Зміцнюють навички керівництва у випускників за допомогою спеціалізованих платформ і програм, які також враховують контекст.
- Використовують управлінські навички випускників для розвитку потенціалу інших зацікавлених сторін у системі.

Як розвивається колективне керівництво: зв'язки та обмін досвідом

Об'єднання учасників через взаємовідносини і мережі зв'язку

Партнери мережі «Teach For All» сприяють розвитку зв'язків між своїми колегами та випускниками, а також з-поміж учасників ширшої екосистеми на місцевому чи загальнодержавному рівні. Під час навчання за дворічною програмою розвитку навичок керівництва постійно створюється сприятливий ґрунт для розвитку особистих зв'язків завдяки обміну досвідом та історіями успіху. Ці зв'язки продовжують зміцнюватися і після завершення дворічної програми завдяки щорічним зустрічам випускників на фестивалях навчання, виїзних семінарах та вечірніх групових заходах.

Партнери всередині мережі найчастіше:

- Сприяють формуванню стійких зв'язків між випускниками, що допомагає зміцнювати особисті стосунки, обмінюватись ідеями та разом працювати над проектами.
- Допомагають випускникам знаходити й підтримувати зв'язок із ключовими учасниками системи за межами їхньої мережі та організації.
- Розвивають у всіх учасників і випускників здатність підтримувати щиро зацікавлене і продуктивне спілкування з учасниками спільноти.

Об'єднання людей для розробки загальних підходів до роботи, навчання та адаптації

Набравши необхідну кількість пов'язаних між собою керівників в екосистемі, організації

в нашій мережі та за її межами об'єднують групи учасників екосистеми для досягнення спільної мети, з'ясування спільних проблем, визначення можливостей та рішень, а також реалізації спільних заходів. Після створення, такі групи постійно беруть участь у процесах дослідження, де вони оцінюють успіх своєї спільної стратегії та адаптують свою роботу до підходу, що ґрунтується на поєднанні глибокого розуміння контексту, загального досвіду та міжнародних даних. Для забезпечення інклюзивної та ефективної участі, можна працювати над розвитком потенціалу різних учасників групи: наприклад, учнів, батьків та вчителів.

Партнери всередині мережі найчастіше:

- Беруть участь у встановленні бачення контексту та побудові нових ідейних підходів.
- Об'єднують учасників екосистеми навколо спільної мети.
- Розвивають активність та потенціал зацікавлених сторін у всій екосистемі.
- Встановлюють підходи до спільної роботи для всієї системи.
- Розвивають партнерські відносини із керівниками системи.



Як змінюються системи

На важливості **розвитку колективного керівництва** наголошують і останні дані про те, як саме змінюються системи. Багато людей, які працюють у всьому світі над трансформацією систем освіти, спираються сьогодні на теорію про те, що **глибокі зміни в системах найбільш успішно досягаються через точки впливу на систему** – ключові місця в системі, де невелика зміна одного елемента може спричинити великі зміни в інших напрямках.

Ця теорія була спочатку розроблена вченим-екологом Донеллою Медоуз, яка помітила, що складні соціальні системи (на кшталт природних екосистем) мають **природну здатність адаптуватися до незначних змін**, але можуть бути перетворені за допомогою змін у таких елементах системи, як її цілі, правила чи методи. За результатами навчання і досліджень мережі «Teach For All», а також останніх досліджень наших колег зі світової освітньої спільноти, ми пропонуємо в нашому звіті **12 головних важелів** впливу на трансформацію освіти.

ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ	ТОЧКА ВПЛИВУ
Ціль Зміна цілей, сталого мислення та цінностей, що визначають систему	Парадигми організують учасників системи в моделі мислення, дії та існування. Вихід за межі конкретної освітньої парадигми й можливість використання безлічі альтернативних парадигм є ключовим чинником трансформації системи.
	Спосіб мислення – це загальний для всіх учасників системи набір переконань, припущень і моделей мислення, які визначають, як вони підходять до досягнення мети системи або власної мети.
	Цілі чи бажані для системи результати належать до загальних цілей, над досягненням яких і працюють учасники системи. Цей загальний для всіх напрям сприяє формуванню відповідального підходу, координації та стійкості системи, які зберігаються в довгостроковій перспективі.
Влада Зміни в способах розподілу та реалізації влади всередині системи	Свобода дій – це здатність впливати на розподіл ресурсів, можливостей та ухвалення рішень усередині системи. Це означає діяти і вносити зміни самим, а не зазнавати впливу та змін ззовні.
	Довіра є найважливішою нематеріальною ниткою між зацікавленими сторонами, яка забезпечує ефективну співпрацю, зв'язок між учасниками системи та співпрацю всередині неї. Вона будується з урахуванням стійких міжособистісних відносин для людей.
	Співпраця – це не просто технічний зв'язок між проєктами, а створення структур, які зміцнюють ціль, довіру та владу, здатність робити скоординовані спільні дії, а також постійно спільно навчатися та адаптуватися.

ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ	ТОЧКА ВПЛИВУ
Навчання Зміни у взаємодіях усередині системи	Аналіз – це механізм, що запускає та підтримує механізм адаптації до системи. Він найбільш ефективний, коли носить ітеративний та інклюзивний характер, що ґрунтується на актуальних даних, а також коли до нього залучено багато учасників.
	Зворотний зв'язок – це механізм, за допомогою якого система генерує актуальну інформацію про роботу та ефективність системи, з огляду на відповідні заходи, регулярні та надійні генерації даних та їхній аналіз.
	Інновації включають розробку та впровадження нових ідей, підходів та методів для розв'язання складних проблем усередині системи, що передбачає запровадження нових концепцій, технологій, процесів та стратегій.
Результат Зміни в методах роботи, інфраструктурі та ресурсах	Практика та методи роботи – це підходи учасників у всій системі до розробки навчальних програм, педагогічної практики, підготовки та набору вчителів, оцінки результатів навчання, підзвітності шкіл, залучення сім'ї, управління та інших схожих тем.
	Інфраструктура – це фізична інфраструктура системи освіти, через яку здійснюється викладання та навчання. До неї входять такі елементи, як викладацький та допоміжний персонал, класні приміщення та школи, комп'ютери та книги.
	Ресурси – це фінанси системи освіти, які визначаються місцевими чи загальнодержавними органами влади. Хоча розподіл ресурсів у достатньому обсязі має для системи освіти вирішальне значення, фактичні витрати не корелюють із результатами навчання.

Досвід мережі «Teach For All» показує, що наявність необхідної кількості керівників, що представляють різноманітні соціальні групи, які поділяють одні цілі та цінності, співпрацюють одне з одним на різних рівнях та використовують різноманітні можливості для реалізації змін та розширення колективного керівництва, збільшує ймовірність трансформації системи. По-перше, колективне керівництво може потенційно впливати на точки найбільшого впливу всередині системи, на кшталт мети, влади й навчання, а технічні зміни націлені на точки нижчого впливу (на кшталт політики та методів роботи). По-друге, скоординовані дії керівників із різним

досвідом, які працюють на всіх рівнях екосистеми для досягнення спільної мети, можуть бути націлені на кілька точок впливу системи одночасно. По-третє, наявність представників різноманітних соціальних груп, що представляють різні думки, досвід і погляди, може означати як те, що спільна робота з більшою ймовірністю дасть потрібний результат завдяки боротьбі із системною нерівністю та упередженнями, які можуть перешкоджати прогресу в напрямку рівності; так і те, що більше керівників буде залучено до роботи зі здійснення змін, що підвищить ймовірність міцності змін, що встановилися.

Практичні приклади

У роботі «Ланка, якої бракує: розвиток колективного керівництва для трансформації сфери освіти» описуються практичні приклади роботи партнерських організацій мережі «Teach For All» у Перу, Чилі, Мексиці, США, Нігерії, Австрії, Болгарії, Вірменії та Індії. Дослідження практичних прикладів показує, як ці організації розвивали колективне керівництво, і навіть оцінює його системний вплив на місцевому чи загальнодержавному рівні. Приклади роботи:



- 1 Аппалачі, США: від окремих яскравих моментів до загальносистемної співпраці.
- 2 Австрія: формування коаліцій та залучення керівників для зміни державної політики.
- 3 Вірменія: зростання довіри та впливу для зміни громадської думки про рівність освіти.
- 4 Пуебла, Мексика: розвиток управлінських навичок та практик, а також тісне партнерство на місцевому рівні впродовж 10 років.
- 5 Болгарія: формування партнерства з урядом та кадровим резервом для розвитку нового способу мислення та розширення можливостей.
- 6 Індія: формування необхідної кількості учнів та керівників у системі для зміни низки аспектів способу мислення.
- 7 Перуанські Анди: наскрізний підхід у всій екосистемі до покращення навчання.
- 8 Чилі: розвиток правлінських навичок для розкриття можливостей впливу.
- 9 Нігерія, штат Огун: залучення керівників для використання ідей і досвіду підприємців у сфері освіти.

■ Методи, на яких ґрунтується ця робота

Цей звіт є результатом застосування тричасткової методології навчання і досліджень, а саме: комплексний огляд фактичних даних, створення та аналіз 9 унікальних практичних прикладів і синтез результатів навчання, які стали плодом праці фахівців-практиків у нашій міжнародній мережі з використанням [Міжнародного мережевого підходу Teach for All до навчання](#). Такий підхід передбачає цілеспрямоване створення сприятливих умов для навчання в усьому світі, а також чітку методологію навчання, за допомогою якої різні фахівці-практики формують і розвивають гіпотези й перевіряють їхню життєздатність. Ба більше, під час написання цієї статті місцеві автори залучали провідного дослідника за конкретним напрямом для створення 9 унікальних практичних прикладів, з огляду на контекст та методи спільного дослідження.

У цьому розділі стисло описаний кожний із 9 практичних прикладів.

Наскрізний підхід у всій екосистемі до розвитку управлінських практик для підвищення рівня навчання в Перуанських Андах

З 2017 року організація «Enseña Perú» реалізує проєкт «Efecto Áncash» – багатопрограмну ініціативу спільної роботи, яка дала змогу значно підвищити рівень навчання 6 800 учнів в Уарі, громаді на півночі Перу. Скоординоване керівництво вчителів, директорів, учнів, батьків, а також місцевої та регіональної адміністрації у сфері освіти дало змогу лише за 6 років сформувати чітку спільну мету, наростити потенціал ключових фігур проєкту у всьому регіоні та побудувати не лише нові системи та процеси, а й культуру нової освіти в місцевій екосистемі. За підсумками реалізації цього проєкту було відзначено покращення результатів навчання учнів та соціально-емоційних показників, скорочення прогалин у навчанні та зміну погляду на обов'язкові елементи якісної освіти для дітей у маргіналізованих сільських громадах не лише на місцевому, а й на загальнодержавному рівні.

Розвиток управлінських навичок для розкриття можливостей загальносистемної дії в Чилі

За 15 років проєкт «Enseña Chile» виховав 900 керівників, які ефективно підтримують зв'язок одне з одним та сприяють загальносистемним поліпшенням у багатьох секторах на всій території Чилі, з урахуванням місцевих особливостей. Після змін у структурі чилійської системи освіти, у 2018 році групи випускників Enseña Chile разом створювали та розвивали 2 важливі ініціативи: Colegios Que Aprenden, метою якої було впровадження нової культури та методів навчання в школах у всій країні, та Impulso Docente – покращення методів підвищення кваліфікації вчителів на загальнодержавному рівні. В умовах динамічних змін на державному рівні випускники Enseña Chile стали ефективними керівниками у сфері освіти, обійняли керівні посади та активно формують політику та нові методи розв'язання проблеми нерівності у сфері освіти.

Збільшення масштабів роботи для розширення можливостей та поступової зміни способу мислення в Пуеблі, Мексика

Організація «Enseña por México» впродовж 10 років працювала в Куетсалан-дель-Прогресо, Пуебла, над скороченням нерівності у сфері освіти та зміцненням місцевої освітньої екосистеми. Завданням проєкту було розширення співпраці з місцевими організаціями, зміцнення довіри спільнот, удосконалення процесу відбору та найму колег, а також розвиток управлінських навичок з-поміж місцевих учителів спільно з учасниками своїх програм. Отже, Enseña por México стала надійним партнером місцевих освітніх закладів та спільнот, що дало фахівцям Enseña por México (PEM) у школах змогу досягти довгострокових результатів. Діяльність PEM позитивно вплинула на учнів, батьків та вчителів у регіоні, змінивши усталений спосіб мислення, підвищивши рівень участі спільноти та зробивши внесок у розвиток сфери загалом.

Аппалачі, США: від окремих яскравих моментів до системної співпраці

Проект «Teach For America (TFA) Appalachia» розвиває мережу колективного керівництва для покращення результатів освітнього процесу в Аппалачах (територія американських штатів Кентуккі, Західна Вірджинія, Теннессі та Вірджинія). Щоби кожна дитина в регіоні мала рівні можливості доступу до високого рівня освіти, TFA Appalachia за останнє десятиліття змістила акцент з індивідуального керівництва на більш колективний підхід із ширшим охопленням. Завдяки новим стратегіям найму та заохочення співробітників проєкт набрав та сформував резерв із 400 випускників із різних соціальних груп, деякі з яких сьогодні є керівниками у різних секторах регіону. Завдяки мережі взаємодії цих керівників, співпраці та покращенню навчання, проєкт TFA Appalachia залучає цих фахівців до формування стійких системних змін для найбільш маргіналізованих дітей регіону.

Нігерія, штат Огун: залучення керівників для використання ідей і досвіду підприємців у сфері освіти

У 2017 році організація «Teach For Nigeria» встановила партнерські відносини з урядом штату Огун, після чого набрала й виховала керівників, які зуміли вплинути на життя більше ніж 200 000 учнів у малозабезпечених спільнотах штату. Інвестиції Teach For Nigeria у розвиток управлінських навичок і практик та підтримку випускників сприяли появі підприємницьких проєктів у всьому штаті Огун. Ці проєкти використовують методології та партнерські відносини зі спільнотами для прискорення темпу навчання дітей, демонструючи, як розвиток практик керівництва може доповнювати інші різновиди інвестицій. Така спільна робота, разом із результатами досліджень, сприяли зростанню рівня довіри та зрушень у способі мислення у всій державній системі. Успіх проєкту Teach For Nigeria у штаті Огун надихнув на запуск аналогічного підходу в штаті Лагос, і тепер Teach For Nigeria планує розширити роботу у всій країні через ініціативу мережі TFNx.

Австрія: формування коаліцій та залучення керівників для зміни державної політики

Співробітники, випускники, державні службовці та методисти Teach For Austria налагодили співпрацю для зміни загальної політики та відкриття нових шляхів у педагогічній професії. Коли програма «Teach For Austria» стартувала у 2011 році, в Австрії не було альтернативних методів викладання. Тому у випускників Teach For Austria та інших міжгалузевих фахівців були дуже обмежені перспективи обійняти посаду викладача на тривалий строк. Проєкт «Teach For Austria» ухвалив стратегічне рішення шукати, наймати та навчати стипендіатів, а також об'єднувати та підтримувати ініціативи власних випускників. Це допомогло Teach For Austria побудувати міцні партнерські відносини з державним та приватним секторами, що їй собі розширило вплив та авторитет організації та її випускників на політичному рівні. Це сприяло появі нових методик викладання та зростання рівня довіри до них на тлі докорінної зміни способу мислення в державному секторі.

Болгарія: формування партнерства з урядом та кадровим резервом для розвитку нового способу мислення та розширення можливостей

За останні 13 років проєкт «Teach For Bulgaria» разом із випускниками, методистами, іншими громадськими організаціями та викладачами очолив хвилю політичних змін, спрямованих на розширення можливостей для молоді через вдосконалення навичок та можливостей для вчителів у Болгарії. Завдяки наполегливій роботі, стратегічним програмам, участі громадськості та формуванню стратегічних коаліцій, проєкт «Teach For Bulgaria» зміг прищепити культуру постійного навчання у великій екосистемі, куди входять школи, окремі вчителі та громадські діячі. Організації, що здобули високу оцінку, спрямовані на набір, навчання та підтримку, а також реалізацію новаторських проєктів у галузі викладання та навчання методів управління, допомогли змінити культуру в системі з-поміж практиків у конкретних секторах економіки.

Вірменія: зростання довіри та впливу для зміни громадської думки про рівність освіти

Програма «Teach For Armenia» та її випускники відіграли ключову роль у зміцненні нового способу мислення та громадської думки на всіх рівнях системи освіти Вірменії, завдяки чому в країні загострилася увага до розв'язання проблеми нерівності у сфері освіти. За останнє десятиліття організація підвищила поінформованість про тривожно низький рівень академічної успішності у Вірменії, особливо в сільській місцевості, та зробила чималий внесок у нову урядову стратегію в галузі освіти, спрямовану на забезпечення рівності. За цей період проєкт «Teach For Armenia» виховав 400 стипендіатів і сприяв розвитку культури співробітництва та загальної відповідальності всередині мережі відповідно до власної системи «Кочарі». Проєкт також допомагав випускникам обійняти керівні посади та стимулювати великі зміни в національній екосистемі освіти, а також сприяв відчутним змінам у політиці на загальнодержавному рівні

Розвиток управлінських навичок та формування фундаменту якісної освіти для стимулювання загальносистемних змін в Індії

З 2009 року програма «Teach For India» набрала учасників та побудувала загальнодержавну мережу із 900 стипендіатів та 4 500 випускників, глибоко інтегрованих у кожен рівень освітньої екосистеми Індії, які працюють над подоланням серйозної освітньої кризи в країні. Ця мережа керівників із єдиною місією реалізує інноваційні рішення, змінює спосіб мислення, а також створює нові структури та процеси для впровадження та прискорення системних змін. Причинами успіху програми стали залучення найкращих випускників та фахівців, суворий процес відбору та комплексна програма навчання. 60% випускників TFI працюють на безпосередньо пов'язаних із проблемою посадах, 30% працюють у напрямку трансформації, а 10% обіймають офіційні посади у сфері політики та управління. Водночас такі ініціативи програми «Teach For India», як Kids Education Revolution (KER), TFIx та Conference of the Birds, сприяли розширенню цього руху керівників та надали учням можливість стати партнерами та рушіями змін для розв'язання проблем місцевих спільнот та впливу на політику уряду.

Яка роль розвитку колективного керівництва в системних змінах?

Практичні приклади показують низку способів, завдяки яким розвиток колективного керівництва сприяє системним змінам через зміни цілей, розподілу влади, навчання та досягнення результатів у всій системі.

- **Більш комплексні підходи до зміни системи показують більшу ефективність.** Інтеграція стратегій набору, навчання, підтримки зв'язку та обміну досвідом людей із різних соціальних груп для спільної роботи над спільною метою демонструє великий потенціал у стимулюванні системних змін.
- **Група цілеспрямованих керівників, що працюють разом, може змінити мислення та побудувати нові ідейні підходи всередині системи.** Колективне керівництво співробітників партнерів, випускників та інших помічників у мережі кинуло виклик традиційним уявленням на місцевому, регіональному та навіть загальнодержавному рівні, проклавши шлях до системних змін.
- **Довіра є надзвичайно важливим першим кроком спільної роботи задля досягнення системних змін.** Зміцнення довіри між зацікавленими сторонами на всіх рівнях системи має вирішальне значення. Довіру можуть формувати особисті відносини, тривала робота зі спільнотами, професійний авторитет або демонстрація реальних результатів.
- **Зміна суб'єктів влади в системі може підвищити їхню активність на всіх рівнях.** Заохочення учасників спільноти до ухвалення рішень, перепідготовки та повторної мотивації вчителів на місцевому рівні, організації семінарів для батьків та підтримки самих учнів під час реалізації ініціатив із трансформації освіти.
- **Зміна способу навчання систем вимагає змін у культурі, процесах та доступності даних.** Інновації в культурі та практиці нинішньої системи освіти досягаються через впровадження методу ухвалення рішень, що ґрунтуються на практичних результатах у школах у віддалених районах, а також впливають на загальносистемний перехід від інтуїтивного ухвалення рішень до усвідомленого.
- **Інновації можуть змінити як практику та методологію, так і спосіб мислення.** Стратегії найму та заохочення вчителів, що використовуються партнерами мережі, вплинули на систему та прискорили прийняття інновацій, які передбачають запровадження процесу відбору в професії вчителя, більший акцент на навчанні, розвиток та мотивація до керівництва вчителів та директорів шкіл, а також поглиблення процесу наставництва для молодих вчителів.
- **Мережі спільної роботи можуть дати системі імпульс та забезпечують злагодженість роботи.** Мережа випускників, де діє ефективна співпраця, може сформувати необхідну кількість людей, що підтримують зв'язок одне з одним, які сприятимуть системним поліпшенням, приділяючи першорядну увагу рівності, інноваціям та якійсній освіті всіх дітей.
- **Громадські організації відіграють вирішальну роль у впливі на зміну політики.** Такі організації можуть стимулювати зміни безпосередньо, через вплив або пропозиції щодо нової політики, або координувати ширшу роботу щодо захисту цих ідей, спрямовану на усунення бар'єрів усередині систем та розширення колективного керівництва.

Рекомендації

Інвестиції на місцевому рівні

На місцевому рівні ми рекомендуємо сприяти інвестиціям, які прискорять розвиток колективного керівництва. Це доповнить уже виконану роботу з підвищення рівня освіти через розробку, реалізацію та масштабування

заснованих на практиці технічних рішень. Ми вважаємо, що розвиток колективного керівництва є найважливішою ланкою, якої бракує в створенні сприятливого середовища, де технічні рішення будуть найбільш ефективні.

Ми рекомендуємо інвестувати в такі напрями:

1. Зміцнення мотивації в роботі над спільною метою трансформації освіти.
2. Залучення керівників із різноманітних соціальних груп для формування необхідної кількості учасників системи колективного керівництва.
3. Мотивування учасників екосистеми з різноманітних соціальних груп брати активну участь у реалізації змін.
4. Об'єднання учасників для побудови довіри, мереж усередині системи та структур для співпраці.
5. Обмін досвідом для формування нової культури та процесів спільного навчання та адаптації.

Міжнародні зобов'язання

Десятиліттями наша міжнародна екосистема, що складається з урядів різноманітних країн, багатосторонніх агентів, дослідників, донорів та некомерційних організацій, приділяла першочергову увагу збору даних про найефективніші методи роботи у сфері освіти, а також поширенню цих даних через інструкції для

створення політик та програм. Ми вважаємо, що цей підхід має супроводжуватися одночасною мобілізацією міжнародного руху керівників, мета якого полягає в трансформації сфери освіти за участю представників місцевих громад у всіх компонентах систем освіти.

Для цього ми рекомендуємо 5 напрямів міжнародної роботи:

1. Підхід до трансформації освіти де на чільному місці стоять інтереси окремої людини.
2. Активне залучення громадських організацій та спеціалістів-практиків.
3. Розширення інклюзивного руху за перетворення освіти представниками різноманітних соціальних груп.
4. Переосмислення навчання на міжнародному рівні: від «від фактів до практики» — до «від практики до фактів».
5. Всебічний розвиток кожної дитини має стати глобальною метою.

Подяка

До створення цього звіту долучалися тисячі фахівців. Це результат праці та досліджень міжнародної спільноти різних соціальних груп із десятків тисяч керівників систем, методистів, дослідників, керівників громадських організацій та шкіл, вчителів та учнів, які працюють у партнерстві зі спільнотами в мережі «Teach For All» над трансформацією освіти в більше ніж 60 країнах світу. Ми висловлюємо щиру подяку їм усім.

У більш практичному плані у звіті наводяться результати програм, семінарів, круглих столів та дискусій, організованих Міжнародною навчальною лабораторією проєкту «Teach For All» для впливу на суспільство за останні 3 роки, де брали активну участь понад 600 членів цієї міжнародної спільноти для виявлення, тестування та розвитку гіпотези про рушійні сили змін у школах та системах у всьому світі.

Особливу вдячність висловлюємо Монірату Сіву, Шисіру Ханалу, Мішель Йоханссон, Свастиці Шресте, Мансі Джоші, Шахіну Містрі, Маві Унгко, Сун Сенг Чану, Франко Моссо, Хосе Антоніо Альва, Маргаріті Саєнс, Томасу Рекарту, Хуану Мануелю Гонсалесу, Гонулу Егленсу, Руїсу Кларку, Беа Морілле, Тубе Ахтару, Хадідже Бахтіяр, Саліні Ель Самарані, Міріам Сівелі, Кассаге Арінаїтве Джеймс, Фолаве, Фолаве Сірі, Мартіну Одебовале, Мей Лім, Фіоне Бранк, Емо Кадійські, Адібун Рейхані, Наталі Льоренте, Артуру Таєвере, Грему Дункану, Лоїку Мензісу, Даніелю Агудело Наварро, Дарліну Ібаргуену Аспрільє, Едуардо Вальєхосу, Кейта Мацумото, Таруну Черукурі, Пуйї Чопрі, Светі Саркар, Хіні Салім, Полу Кізу, Еріку Скрогінсу, Юе-І Хва та Мадукару Банурі.

У звіті також наводяться 9 нових практичних прикладів роботи партнерів мережі «Teach For All». Авторами та співавторами були Шивані Агравал, Майкл Арегбесола, Біайна Амірджян, Хосе Антоніо Альва Басігалупо, Анжела Браво Чакон, Руїс Кларк, Хав'єра Дельгадо, Стефані Дівайн, Златка Димитрова, Ханна Гегенхубер, Хуан Мануель Гонсалес, Іріс Джефферіс, Дені Наварро, Боседе Огідан, Антонія Рабі Амадорі, Анурадха Рао та Беккі Смердон.

Автори звіту: Алекс Бірд, Єва Кейффенхайм, Агнес Толеску та Жан Аркедіс.

Координатор робіт з оформлення – Габріела Руїс Мендес, верстка – Guiño Design Studio.

Проєкт «Teach For All» дякує VNP Foundation і Carnegie Corporation (Нью-Йорк) за щедру підтримку.

Повний звіт **«Ланка, якої бракує: розвиток колективного керівництва для трансформації сфери освіти»** доступні англійською мовою за адресою teachforall.org/missingpiece, де описуються 9 практичних прикладів роботи мережі.