

## **Ініціатива «Лідерство вчителів Казахстану» (ЛВК) – актуальність для України**

**Девід Фрост**

липень 2022

Мені дуже пощастило, тому що я зміг вперше відвідати Казахстан у 2010 році в рамках моєї роботи з Кембриджським університетом. Під час цієї поїздки мені поталанило зустрітися із Сауле Каліковою з Фонду Сорос-Казахстан в Алмати. Я розповів їй про HertsCam та наш підхід до лідерства вчителів. Згодом ми зустрічалися, коли я виступав на цю тему в Баку (Азербайджан) та Белграді (Сербія). Цей обмін думками виявився дуже плідним.

### **Незалежність, модернізація та реформи**

Казахстан став незалежною державою у 1991 році одночасно з розпадом Радянського Союзу. З того часу в країні проводиться програма модернізації та реформ, у якій освіта посідає важливе місце. Ключовою стратегією була стипендія "Болашак", яка дозволила тисячам молодих людей навчатися за кордоном. Вони збирали знання з різних країн світу та застосовували їх на практиці у державних інститутах нового Казахстану. Глміра була однією зі стипендіатів програми "Болашак". Коли вона приїхала вчитися до Кембриджу у 2015 році, її прізвище було Канаєва - так воно звучить російською мовою. Згодом Глміра змінила прізвище на казахський варіант і стала - Қанай. Це лише один із прикладів відродження молодих казахських інтелектуалів.

### **Впровадження концепції "непозиційне лідерство вчителів" у Казахстані**

Доктор Қанай, як її звать зараз, попросила мене стати її науковим керівником, тому що хотіла зробити щось корисне для професії вчителя в рамках своєї докторської дисертації. Її мати, яка все життя пропрацювала вчителем середньої школи, була джерелом її натхнення. Глміра могла б просто вивчати використання непозиційного підходу до лідерства вчителів у професійній спільноті HertsCam та ITL (International Teacher Leadership - Міжнародне лідерство вчителів). Проте, вона обрала складніший шлях, який полягав у тому, щоб провести дослідження у дії та створити програму розвитку лідерства

вчителів для шкіл у її рідному місті Тараз. Глміра проаналізувала систему освіти, в яку вона хотіла впровадити ідею лідерства вчителів, і дійшла висновку, що вона вкрай централізована та ієрархічна. Соціальну конструктивістську педагогіку ще не було створено (Канаєва, 2019). У цьому середовищі Глміра впровадила програму, засновану на методології “Проект розвитку під керівництвом вчителя” (далі - ПРКВ), за допомогою якої вчителі отримують можливість визначити проблему, що відображає їх цінності та ситуацію, а потім планують спільний процес аналізу, оцінки та розвитку, спрямований на вдосконалення практики. Примітно, що Глміре вдалося досягти успіху, незважаючи на те, що професійна культура і структура системи освіти були не надто сприятливими.

У 2019 році Фонд Сороса в Казахстані попросив HertsCam допомогти розробити та запустити трирічний проєкт розвитку лідерства вчителів на території всього Казахстану. На той час Глміра Қанай закінчила докторантуру (Канаєва, 2019) і працювала науковим співробітником у Назарбаєв Університеті (м. Нур-Султан, Казахстан). Її досвід і знання грали вирішальну роль успішної реалізації ЛВК. Ми зібрали команду - Емма Андерсон-Пейн, Шейла Болл, Пол Барнетт, Трейсі Гайтері та Вел Хілл - і вилетіли разом з Глмірою, щоб запустити ЛВК з презентаціями та семінарами для директорів шкіл та фасилітаторів із шести регіонів країни. У ході інтенсивної триденної програми ми заклали основи того, що згодом виявилось дуже успішним проєктом. Нині, через роки, ми можемо осмислити цей успіх та його наслідки для інших пострадянських країн.

## **Оцінка результатів ініціативи ЛВК**

Було проведено низку оцінювальних досліджень та публікацій, присвячених ЛВК (Qanay et al., 2019; Qanay & Frost, 2020; Qanay, Courtney & Nam 2021). Докази успіху численні та переконливі. Остання оцінка підтверджує ряд ключових висновків щодо впливу на професійне навчання вчителів, їх школи та розвиток шкільної практики, які коротко обговорюються нижче.

Вплив на професійне навчання вчителів був значним. Він включав зміни у тому, як учасники бачать свою професійну ідентичність як вчителів, їхню здатність до лідерства, педагогічне розуміння та самоефективність. Участь у ЛВК також зміцнила їхнє почуття

моральної мети – їхня відданість поліпшенню життєвих шансів молодих людей, яких вони навчають. Все це, звичайно, добре, але в контексті ініціативи з лідерства вчителів ще важливіше те, який вплив зробили вчителі, що беруть участь у ній, на свої школи. Частково це виявлялося у професійному навчанні колег, залучених до проєктів учасників. Кожен учитель, що бере участь у ЛВК, розробив спільний процес, у якому брало участь кілька інших учителів у їхніх школах, що для багатьох стало перетворюючим досвідом. Сукупний ефект всього цього співробітництва та інновацій полягав у підвищенні професійної культури в приймаючих школах. Паралельна програма розвитку лідерства для директорів шкіл посилила цей ефект. Вона включала презентації та дискусії за участю директорів шкіл Казахстану та Великобританії.

Найважливішим аспектом впливу був розвиток педагогічної практики. Завершальна конференція ЛВК надала багато доказів розвитку практики. Тридцять шість із 500 вчителів, які брали участь у третьому році програми, подали звіти про свої проєкти. В опитуванні, проведеному після конференції, вчителі повідомили про свій досвід впровадження нових практик як у себе, так і за межами їхніх класів. Найчастіше було зазначено, що інновації стали невід'ємною частиною щоденного життя школи, що є дуже позитивною ознакою стійких змін. Ці висновки було підтверджено під час опитування фасилітаторів.

Ініціатива ЛВК зіткнулася з проблемою пандемії, але швидко адаптувалася та продовжувала розвиватися в онлайн режимі. В останній рік виникла ще одна проблема, коли Глміра Қанай стала ректором Казахського національного жіночого педагогічного університету в Алмати, їй довелося приділяти менше часу для діяльності ЛВК. Вкотре проєкт довів свою стійкість. Група досвідчених фасилітаторів з-поміж тих, хто був залучений у проєкті з 2019 року, взяла на себе відповідальність за управління проєктом та змогла допомогти координувати проєкти колег та підтримати їх. Вони зіграли ключову роль в організації підсумкової конференції Лідерство вчителів Казахстану. Це говорить про те, що ЛВК зумів успішно наростити потенціал для сталої підтримки лідерства вчителів.

### **Ключові тези для політики**

У найближчі кілька тижнів російською та казахською мовами буде опубліковано книгу, що документує розвиток ініціативи ЛВК. Ключові тези для осіб, які визначають

політику, узагальнені у розділі, який з'явиться у книзі, що виходить англійською мовою (Канай, Фрост, Закаєва та Калікова, 2022). Ключові ідеї книги викладені нижче:

- вчителі та директори шкіл цінують безперервний професійний розвиток на базі школи більше, ніж короткострокові курси, які проводяться за межами школи
- непозиційне лідерство вчителів може розвиватися в умовах освітньої системи Казахстану
- директора школи використовують трансформаційне лідерство для формування професійної культури
- непозиційне лідерство вчителів підтримує інновації, зміни та реформи
- завучі можуть бути високоефективними у ролі фасилітаторів
- очевидно, що модель ЛВК є стійкою
- налагодження міжнародних зв'язків з вчителями з інших країн може сприяти інтернаціоналізації за дуже низьких витрат
- непозиційне лідерство вчителів підтримує конструктивістську педагогіку
- інституційна співпраця дозволяє впроваджувати інновації
- директори шкіл вітають підхід, що ґрунтується на непозиційному лідерстві вчителів.

(Канай, Фрост, Закаєва та Калікова, 2022)

Ми з нетерпінням чекаємо на вебінари, приурочені до виходу книги.

### **Актуальність для України**

Політики та представники освітньої спільноти в Україні можуть вважати цю інформацію цікавою, але на момент написання статті вони, очевидно, мають інші пріоритети. Однак є особлива причина, через яку я хочу звернути на це їхню увагу зараз. У розповіді про ЛВК акцент робиться на реформі та поліпшенні шкіл, але в інших країнах є переконливі докази того, що непозиційне лідерство вчителів відіграє важливу роль в оновленні суспільства. Наприклад, на Західних Балканах колеги, які використовували цей підхід, були мотивовані його потенціалом для просування інклюзивних та демократичних цінностей у постконфліктному контексті. На Близькому Сході цей підхід розглядався як

протиотрута від колоніалізму, яка все ще підриває освіту та соціальний прогрес. У Каїрі запуск програми відбувся за революцією, в результаті якої загинув Мубарак. Наша колега, Аміна Ельтемамі, вважала, що цей підхід здатний вирішити питання соціальної справедливості. Вона побачила зв'язок між, з одного боку, автономією вчителів, правом голосу та прийняття рішень у їхньому професійному житті, і, з іншого боку, оновленням суспільства (Ельтемамі, 2018). У Палестині наша колега Ханан Рамахі визнала силу, що емансипує, непозиційного лідерства вчителів. Вона використовувала його в Рамаллі на окупованих територіях і зауважила, що воно дозволяє вчителям стати авторами своєї власної долі. Вона стверджувала, що саме така практика може сприяти розвитку таких цінностей, як стійкість та самодостатність (Рамахі, 2018).

З вищенаведених причин я публікую цю статтю українською та російською мовами, сподіваючись, що ми зможемо запропонувати стратегію, яка дозволить вчителям та школам в Україні взяти ініціативу у власні руки. Можливо, важлива частина захисту України – культурна, і з цієї причини, можливо, непозиційне лідерство вчителів може сприяти забезпеченню долі країни як незалежної та вільної держави.

### Список литературы:

- Eltemamy, A. (2018) *Developing a programme of support for teacher leadership in Egypt*. Unpublished doctoral dissertation. Cambridge: University of Cambridge. <https://doi.org/10.17863/CAM.25241>
- Kanayeva (Qanay), G. (2019) *Facilitating teacher leadership in Kazakhstan*, unpublished PhD thesis. Cambridge: University of Cambridge. <https://doi.org/10.17863/CAM.41620>
- Qanay, G., Anderson-Payne, E, Ball, S., Barnett, P., Kurmankulova, K., Mussarova, V., Kenzhetayeva, G. and Tanayev, A. (2019) Developing Teacher Leadership in Kazakhstan, *International Journal of Teacher Leadership* 10 (1), 53-64. <https://www.cpp.edu/~ceis/education/international-journal-teacher-leadership/archives.shtml>
- Qanay, G., Courtney, M. and Nam A. (2021) Building teacher leadership capacity in schools in Kazakhstan: a mixed method study, *International Journal of Leadership in Education* doi.org/10.1080/13603124.2020.1869314
- Qanay, G. and Frost, D. (2022) The Teacher Leadership in Kazakhstan initiative in
- Qanay, G. and Frost, D. (2020) The Teacher Leadership in Kazakhstan initiative: professional learning and leadership. *Professional Development in Education*, <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1850507>
- Qanay, G. and Frost, D. (Under review). The Teacher Leadership in Kazakhstan initiative. *Education Reform in Kazakhstan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Qanay, G., Frost, D., Kalivova, S. and Zakayeva, G. (2022) *The Teacher Leadership in Kazakhstan initiative*. Almaty. [Қанай, Г., Фрост, Д., Каликова, С. және Закаева, Г. (2022). *Қазақстан ұстаздарының көшбасшылығы*. Алматы]

- Ramahi, H. (2018) *Teachers leading school improvement and education reconstruction in Palestine*. Unpublished doctoral dissertation. Cambridge: University of Cambridge.  
<https://doi.org/10.17863/CAM.25022>