

DOI: <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2025-38-44-58>
УДК: 378.4.07:005.95+316.46](477:492)

Саюк Марія Вікторівна,
науковий співробітник відділу
дослідницької діяльності університетів,
аспірант Інституту вищої освіти,
Національна академія педагогічних наук України
Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7648-5708>
saiukmasha@gmail.com

ОСВІТНЄ ЛІДЕРСТВО І ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ: УКРАЇНА VS НІДЕРЛАНДИ (AVANS+)

Анотація: Дослідження присвячене професіоналізації освітніх лідерів та їх ролі у системі вищої освіти України на тлі значних змін, зумовлених зовнішньополітичними й економічними чинниками. Виявлено, що важливими кроками у стабілізації системи вищої освіти є визначення стратегій, які сприяють інтеграції в європейську освітню і наукову спільноти, та підготовка академічних працівників, зокрема управлінського персоналу, здатних до організації освітньої команди на засадах лідерства. Маловивченим залишається досвід університетської підготовки країни-партнера України – Нідерландів. Ураховуючи це, представлено магістерську підготовку освітніх лідерів в Університеті прикладних наук Аванс+, що ґрунтується на поєднанні теоретичної та практичної складових, тісно пов'язаних із реальними потребами ринку праці. Доведено, що особливостями зазначеної освітньої програми є міждисциплінарність, яка полягає в інтеграції у програмі лідерства дисциплін з психології, бізнес-управління та економіки. Проаналізовано профіль освітньої програми: зміст та організаційні особливості підготовки. Окрему увагу приділено безпосередньо поняттю «освітній лідер» та доведено, що така дефініція значно розширена й об'єднує не тільки осіб на управлінських посадах у закладах освіти, але й зовнішніх учасників, зацікавлених у розвитку університетів та академічну спільноту, представники якої займаються питаннями стратегічного управління та контролю якості освіти. Проведений порівняльний аналіз освітніх магістерських програм в Україні та Нідерландів дав підстави для висновку, що такий зарубіжний досвід університетської підготовки має свої особливості та наукову новизну, які необхідно використати вітчизняним розробникам освітніх програм і зацікавленим стейкхолдерам для відкриття програм з освітнього лідерства.

Ключові слова: освітній лідер; лідерство; Нідерланди; управління освітою.

1. ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми. Національний простір вищої освіти вкрай мінливий, що зумовлено передусім зовнішньополітичними чинниками, такими як повномасштабна війна в Україні, новими економічними і політичними міжнародними партнерствами, світовими пандеміями. З іншого боку – внутрішньополітичними процесами, з-поміж яких зміна напрямку на європейський вектор освіти і науки упродовж останніх 15 років, демографічна та економічна кризи, децентралізація влади тощо. У процесі трансформації на національному рівні здійснено важливі кроки, що відкривають можливості перед освітянською спільнотою. Мова йде про прийняття законодавчих і нормативно-правових актів із врегулювання освіти і науки відповідно до норм Болонського процесу, Європейського простору вищої освіти та Європейського дослідницького простору, а саме ухвалення законів «Про освіту», «Про вищу освіту», Положення про акредитацію освітніх програм, за якими провадиться підготовка здобувачів вищої освіти, Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки (далі – Стратегія).

Запорукою успішної реалізації наведених ініціатив є наявність інституції освітнього лідерства, яка в Україні потребує істотного реформування з урахуванням кращих конкурентоспроможних зарубіжних практик. Це також визначено в одній із операційних цілей згаданої стратегічної піраміди розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, а саме: «ОЦ4.2. Досвід кращих іноземних університетів в Україні: кращий іноземний освітній досвід впроваджується в Україні».

Малодослідженим у національному дослідницькому полі залишається досвід професіоналізації освітніх лідерів у Нідерландах. Зважаючи на високий рівень автономії нідерландських університетів і їх топові позиції в міжнародних рейтингах, це спонукає до вивчення такого досвіду та впровадження його результатів в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню і характеристиці освітніх лідерів, управлінців сфери освіти присвячено наукові пошуки вітчизняних дослідників. Зокрема, С. Калашніковою запропоновано теоретико-методологічні засади підготовки управлінців-лідерів [1]. О. Паламарчук систематизовано викладання в університетах на засадах лідерства [2], Г. Михайлишин та О. Кондур запропоновано педагогічне моделювання професійної підготовки управлінців з якості освіти [3], О. Товканець розглянуто концептуальні характеристики лідерства в контексті освітнього менеджменту [4].

Ідеї трансформаційного інноваційного лідерства у Нідерландах розкрито у дослідженнях М. Vermeulen, К. Kreijns, А. Т. Evers [5]; вплив на лідерство та його ефективність як інструменту антикризового менеджменту на тлі пандемії COVID-19 досліджено R. Watermeyer, R. Bolden, С. Knight, Т. Crick [6]; В. Başkan розглянуто деструктивні стилі лідерства, зокрема токсичне лідерство [7]; Z. Cheng, А. Caliskan, С. Zhu, висвітлено мотивацію та досвід навчання європейської та китайської академічної спільноти на програмах із підвищення лідерського потенціалу [8].

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета дослідження – системний аналіз змісту підготовки та організаційних особливостей магістерської програми з освітнього лідерства нідерландського університету прикладних наук AVANS+ за для визначення ключових тенденцій, особливостей та кращих практик з метою подальшого формування пропозицій щодо посилення процесу професійної підготовки освітніх лідерів в Україні.

3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH FINDINGS

У стратегічній піраміді розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, що є додатком до Стратегії, наведено завдання та індикатори до кожної операційної цілі, очікувані результати, а також зазначено, що однією з операційних цілей Стратегії у вирішенні проблеми (ІП. 5.2. «Низький рівень управлінської спроможності керівного складу та культури врядування у сфері вищої освіти, формалізм і негнучкість у підходах до організації освітньої, науково-технічної та інноваційної діяльності) є відповідальне лідерство (ОЦ5.2. «Лідери вищої освіти є професійними, авторитетними та добропорядними, співпрацюють з іншими лідерами та навчають їх») [9, с. 1]. Отже, поняття лідерства, зокрема освітнього лідерства, на законодавчому рівні вбудовується у професійну кар'єру управлінців закладів вищої освіти України.

Однак у Національному класифікаторі України «Класифікатор професій» відсутня посада або професія, що відповідає назві «освітній лідер». Згідно з Класифікатором професій існує лише дві посади, узгоджені з функціями управління закладами вищої освіти [10]:

- 1210.1 Керівник (ректор, президент, директор, начальник) закладу вищої освіти;
- 1210.1 Проректор закладу вищої освіти.

Це пояснюється тим, що у національній дослідницькій спільноті простежується відсутність одностайної думки стосовно визначення терміну «освітні лідери», кореляції посади та функцій освітнього лідерства. Так, С. Нестуля на основі досліджень теорій лідерства визначила, що «лідер – рольова поведінкова модель для своїх послідовників, веде їх за собою силою власного прикладу» [11]. О. Антонюк висловлює думку, що «освітній лідер – це людина, яка не обов'язково обіймає керівну посаду в адміністрації закладу освіти, ним може стати будь-який член педагогічного колективу, який спрямований на позитивне і мотивуюче робоче середовище, і завдяки своїм особистим умінням, здібностям та іншим ресурсам, може вести за собою педагогічну команду для досягнення спільної освітньої мети» [12].

У зарубіжному дослідницькому просторі зустрічаються авторські думки, що лідер – це особа, здатна впливати, вести за собою і переконувати інших слідувати за нею, здатна направляти, демонструвати людяність [13]. Австралійське управління якості освіти та догляду за дітьми (ACECQA) наголошує, що ключовим завданням для освітніх лідерів є

налагодження комунікації освітньої команди та управління освітнім процесом, а також підтримка вчителів і викладачів на шляху до вдосконалення освітніх практик [14]. Цікаво, що чат-бот компанії Open AI (чат gpt 4) визначає освітнього лідера як «людину, яка має вплив на освітній процес та розвиток навчальних закладів. Вона може займати різні позиції, наприклад, директор школи, методист, викладач чи навіть активіст, який працює над удосконаленням освіти» [15].

У нідерландській системі освіти концептуально представлено професійний простір освітніх лідерів в Нідерландах, до якого зокрема віднесено [16, с. 190]:

- 1) працівників уряду національного рівня (профільні міністерства, освітні інспекції);
- 2) регіональне управління на ролях управлінців у справах освіти муніципалітетів у містах та громадах;
- 3) членів органів врядування (наглядові ради);
- 4) інституційних управлінців (реktorів університетів, директорів мережі освітніх закладів);
- 5) міжінституційних партнерів та організацій.

У Нідерландах особам, які займають управлінські посади в закладах освіти, пропонуються акредитовані магістерські програми з освітнього лідерства щонайменше у 10 закладах вищої освіти: Schouten University of Applied Sciences (SUAS), NHL Stenden Hogeschool, Marnix Academie, Driestar educatief, Stichting Hogeschool Viaa, Christelijke Hogeschool Ede, Hogeschool INHOLLAND, Saxion Hogeschool, Nederlandse School voor Onderwijsmanagement, Avans Hogeschool [17]. Базовими дескрипторами підготовки освітніх лідерів в Нідерландах є не процеси управління освітніми організаціями. Натомість укладачі освітніх програм використовують такі поняття як «інновації», «вдосконалення», «стратегічні цілі» та «зміни» [18]. Тобто, характеризуючи освітнє лідерство як базове поняття крізь призму нідерландської моделі, варто враховувати, що мова йде не тільки про якісний менеджмент, а саме про стратегічне бачення і розвиток освітніх інституцій у нестабільних умовах сучасного світу. З огляду на нідерландський досвід, пропонуємо власне визначення поняття *освітнього лідера* як особи, здатної до організації, мотивації та натхнення освітньої команди, що активно долучена до діяльності закладу освіти та сповідує його місію, а також бере на себе відповідальність за стратегічні рішення і зміни в освітньому середовищі.

Програма «M Master Leiderschap in Onderwijs» (Магістр з лідерства в освіті) Університету прикладних наук Аванс (Avans Hogeschool) є чи не єдиною акредитованою освітньою програмою в Нідерландах, яка розрахована на 2,5 роки та відповідно 62 кредити ЄКТС. Усього станом на жовтень 2024 року на офіційному сайті Нідерландсько-фландрійської організації з акредитації (De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)) представлено 10 закладів вищої освіти, що мають акредитовані магістерські освітні програми з освітнього лідерства, відповідно 9 інших закладів розраховують навчання на 2 роки та включають 60 кредитів ЄКТС [17].

Університет прикладних наук Аванс (Avans Hogeschool) та його офіційна філія Аванс+ (Avans+) є закладами вищої освіти Нідерландів за типом – університет прикладних наук, відповідно до класифікації Закону Нідерландів «Про вищу освіту і наукові дослідження» [19]. Система навчання розподілена між організаційними структурами таким чином, що бакалаврські програми денної форми навчання на базі повної середньої освіти забезпечуються безпосередньо Університетом прикладних наук Аванс. Бакалаврські, постбакалаврські, магістерські та інші сертифікаційні заочні програми для фахівців забезпечуються філією Аванс +.

Магістерська програма з лідерства в освіті Аванс + традиційно має модульну структуру. Кожен з модулів можна пройти окремо, як сертифікаційні довгострокові програми у зручному темпі протягом декількох років, а за результатами їх оволодіння отримати магістерський ступінь. Водночас вступаючи безпосередньо на магістерську програму необхідно витримувати запропонований університетом темп навчання. Профіль освітньої програми складається з трьох етапів навчання [18]:

- 1) базова професійна підготовка керівників освіти;
- 2) спеціалізація, що передбачає обрання освітніх компонентів (майстер-класів) на вибір студента;
- 3) виконання індивідуального завдання (написання кваліфікаційної роботи), що відповідає специфіці займаної посади студента в закладі освіти.

I етап. Основна мета першої фази навчання — професіоналізація управлінців у сфері освіти. Цей модуль може бути освоєний як сертифікаційна програма «Schoolleider vakbekwaam» (Керівник професійної школи) для керівників початкової, середньої та професійно-технічної освіти. Для керівників вищої освіти модуль є обов'язковим в рамках магістерської програми, однак в його основу покладено професійний стандарт керівника середньої освіти. Професійний стандарт для керівників вищої освіти в Нідерландах відсутній. Це перш за все спричинено високим відсотком автономії університетів, а також горизонтальним врядуванням через наглядові ради.

Програма фокусується на посиленні індивідуального лідерства. Фаза триває 30 тижнів (фактично, перший навчальний рік магістратури) та структурована за трьома модулями, кожен з яких триває 10 тижнів.

1. Модуль з освітнього лідерства. Це відправна точка початку навчання, де ключовими об'єктами є освіта та її якість, стратегічне управління освітою і планування, передбачення змін, керівництво розробкою навчальних програм (для шкільної освіти), а також моніторинг та оцінювання якості освіти.

2. Налагодження лідерства в закладі освіти. Модуль присвячений зовнішнім і внутрішнім проявам лідерства в закладах освіти: побудова горизонтальної розподіленої відповідальності в освітній команді та впровадження лідерських компетентностей до навчальних (освітніх) програм для учнів і студентів. Крім того, окремий аспект присвячено зовнішній мережі закладів освіти, їх лідерським позиціям та соціальній відповідальності у системі громадянського суспільства Нідерландів, визначення місії і візії закладу освіти.

3. Навчальний заклад як сучасна освітня інституція. Навчання передбачає дослідження процесу розвитку шкіл і університетів, де розвиток освітньої команди відбувається паралельно із розвитком самої установи. Освітня складова зосереджена на зміцненні професійної культури навчання, сприянні розподіленому лідерству, ефективному управлінні організаційним розвитком, розробці та впровадженню єдиної політики, а також створенні сприятливого екологічного освітнього середовища для професіоналів.

Лейтмотивом кожного модуля є індивідуальне лідерство керівника. Важливо, що під час навчання, викладачі розглядають індивідуальні кейси кожного студента і допомагають виявити сильні і слабкі сторони закладу освіти, а також обрати той тип лідерства, який буде ефективно працювати для конкретної інституції. Після завершення I фази передбачена інтегральна професійна діяльність (практика-апробація здобутих знань і компетентностей на своїй управлінській посаді).

II етап. За умови успішного проходження першої фази, студенти переходять до поглибленого вивчення освітнього лідерства і опановують 4 освітні компоненти, 2 з яких є обов'язковими, а два обираються студентами на власний вибір.

Перша обов'язкова дисципліна присвячена лідерству у контексті формування корпоративної культури. Акцентується увага на психологічному мікрокліматі команди, емоційній готовності та здатності управлінців бути чутливими на лідерських ролях, інтуїтивному розумінню реальної дійсності в колективі. Модуль має чіткий зв'язок менеджменту та психології.

Друга дисципліна акцентована на стратегічному лідерстві. На майстер-класах студентам пропонується визначити ті виклики і проблеми, які слугуватимуть фундаментом для стратегії розвитку закладу освіти та команди. Побудова ефективної стратегії студентами для своїх закладів є бажаним результатом після завершенням вивчення дисципліни.

Серед вибірових дисциплін студенти можуть обрати в першому блоці одну з зазначених компонентів: або управління змінами, або робота зі стейкхолдерами (майстерність переконання), або інновації та підприємництво освіти. Другий блок пропонує на вибір одну з наступних дисциплін: управління процесами, фінансовий менеджмент, розроблення концепції закладу освіти.

III етап. Останній етап професіоналізації освітнього лідера полягає у написанні магістерської роботи, яка обов'язково має бути дотичною до проблематики того закладу освіти, в якому працює студент, а також відображати засвоєні знання за перші дві фази.

Загалом результати навчання та освітній процес у програмі мають практико орієнтований характер. Навчання відбувається у змішаному форматі: організовується фіксована кількість офлайн зустрічей у навчальних аудиторіях та онлайн – у інтерактивному навчальному середовищі Connect+ [17]. Virізняється індивідуальна та групова форми взаємодії як з викладачами так і між студентами.

Досліджуючи форми організації навчальних занять у Нідерландах, слід констатувати наявність супервізій та інтервізій в освітньому процесі на рівні підготовки магістрів в університетах прикладних наук [20]. Університет Аванс + також фактично використовує метод інтервізій, який полягає в «... обміні досвідом між колегами, у результаті чого визначаються спільні проблеми та здійснюється загальний пошук подолання цих проблем» [21, с. 13]. Зокрема організуються робочі навчальні групи по 3-4 студенти, які поглиблюють свої теоретичні і практичні навички, обговорюють результати та можливості вирішення практичних проблем.

Система підготовки освітніх лідерів в Нідерландах структурована таким чином, що на магістерських програмах навчаються потенційні управлінці для початкової, середньої та вищої освіти одночасно. І лише індивідуальна освітня траєкторія та дуальність навчання дозволяють досягнути тієї професійної специфіки, що характерна для кожного рівня освіти.

Серед рекомендацій, які були висловлені експертною групою з акредитації, зазначено пропозицію про необхідність інвестування в розвиток наукової інфраструктури: отримання доступу до наукових баз, оцінювання дослідницької діяльності студентів тощо. Крім того, зауважено, що рекомендація експертної групи з попередньої акредитації існуючого навчання щодо збільшення викладачів із наявним науковим ступенем, не була виконана.

Привертає увагу те, що запрошені експерти рекомендували гаранту освітньої програми акцентувати її зміст на управління саме початковою освітою, так як в Нідерландах шкільна освіта повністю стандартизована і формалізована на законодавчому рівні [22, с. 9]. Однак така рекомендація не була виконана університетом у повному обсязі.

Зіставляючи вітчизняну систему акредитації, що має безперечний зв'язок з європейським підходом, слід зазначити, що рекомендувати змінювати освітні компоненти та їх методичне наповнення не рекомендовано учасникам експертних груп, адже перш за все це порушує автономію закладів вищої освіти, а також нівелює унікальність освітніх програм університетів, що мають відображати бачення тієї науково-педагогічної школи, що цю програму пропонує [23, с. 3].

Ще однією особливістю є те, що нідерландські університети широко впроваджують різноманітні освітні програми щодо організації початкової школи, а також виховання дітей молодшого дошкільного і шкільного віку. Зокрема: «Clinical Child, Family and Education Studies» (магістерська програма Утрехтського університету «Клінічні дослідження дітей, сім'ї та освіти») [24], «Orthopedagogiek» (магістерська програма Гронінгенського університету «Ортопедагогіка») [25], «Educatieve Master Primair Onderwijs (EMPO)» (магістерська програма Амстердамського університету «Вчитель та дослідник початкової освіти») [26] тощо. Однак магістерські програми з освітнього лідерства в Нідерландах завжди об'єднані для управлінців всіх рівнів освіти.

Ідея професіоналізувати освітніх лідерів початкової освіти разом з університетськими освітніми лідерами полягає в єдиному підході до організації повного циклу освіти на засадах лідерства. Підходи, які застосовуються лідерами під час

управління закладами різних ступенів освіти тотожні. В акредитаційному звіті магістерської програми лідерства в освіті Аванс+ репрезентовано вибірку за кількістю здобувачів, які представляють заклади різних рівнів освіти. Зокрема, у 2021/2022 році на програмі навчалось 2 представники вищої освіти, 2 – середньої освіти, 7 – початкової освіти. У 2022/2023 році зафіксовано 7 представників вищої освіти, 5 – середньої освіти та 13 представників початкової освіти [22, с. 14]. Очевидно, що здобувачів-представників початкової освіти дійсно переважна більшість, однак розподіл варіюється з року в рік. Тим не менш, як в Аванс +, так і в інших університетах прикладних наук Нідерландів у частині професіоналізації освітніх лідерів, ключовим залишається тісний зв'язок теорії і практики, дуальність вищої освіти та врахування реальної дійсності під час побудови лідерської кар'єри.

Для порівняння необхідно розглянути вітчизняний підхід до професіоналізації управлінців освіти на підставі магістерських освітніх програм українських університетів. Передусім варто констатувати, що в Україні досі відсутні магістерські програми з освітнього лідерства, на відміну від широко використаного європейського досвіду. Однак є програми, змістовно наповнені вкрай тотожно. У відкритій у 2024 році освітній програмі «Управління освітою» («Education management») Національного університету «Києво-Могилянська академія», у блоці придатності випускників до працевлаштування, прямо вказано, що «Отримані компетентності дають можливість успішно керувати закладами освіти різної форми власності, стати лідерами й агентами змін в освіті, очолити програми і проекти змін в закладах освіти...» [27, с. 6]. Програма 2018 року «Управління навчальним закладом» Національного університету біоресурсів та природокористування України пропонує випускникам обіймати посади директора дошкільного навчального закладу, позашкільного навчального закладу, навчального-виховного навчального закладу (середня освіта), професійного навчально-виховного закладу, вищого навчального закладу тощо [28, с. 4]. Дві згадані вище програми подібні нідерландській моделі підготовки, на відміну від освітньої програми 2024 року «Управління закладами освіти» Західноукраїнського національного університету, де серед подальших кар'єрних можливостей, акцент укладачів програми зміщений у бік інспектора навчальних закладів, менеджера (управителя) систем якості, професіоналів державної служби та місцевого самоврядування, керівників проєктів та програм тощо [29, с. 6].

4. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

Мінливість освітнього середовища значно розширила коло осіб, що впливають на якість і розвиток освіти. Освітні лідери не обмежуються управлінськими формалізованими посадами в закладах освіти, а можуть бути як зовнішніми, зацікавленими у розвитку закладу, стейкхолдерами, так і внутрішніми співробітниками, які опікуються питаннями якості, стратегічного управління тощо. Крім того, освітніми лідерами (за замовчуванням) має бути управлінська команда (ректор, директор,

заступники). Ця тенденція встановлена в Україні сьогодні і затверджена у країнах-партнерах, таких як Нідерланди.

Освітні програми слід сприймати освітянською спільнотою як авторський унікальний продукт, зміст якого формує науково-педагогічний колектив та команда менеджерів університету. Освітня програма відображає бачення закладу вищої освіти на обрану спеціальність, однак успіх буде мати за умови тісного зв'язку з ринком праці.

На прикладі нідерландського університету прикладних наук Аванс+ розглянуто підхід до професіоналізації освітніх лідерів, який базується на дуальності освіти, її зв'язком з ринком праці. Навчання характеризується об'єднанням управлінців різних рівнів освіти на етапі магістерської підготовки задля створення єдиного національного освітнього мікроклімату. В основі магістерської підготовки базова професійна підготовка керівника та індивідуальне лідерство. Традиційно, для магістерських програм з освітнього лідерства в Нідерландах прослідковується їх міждисциплінарність та включення освітніх компонентів із психології, бізнесу управління, економічної теорії до профілю програми.

Отриманий за результатами дослідження досвід може бути використаний закладами вищої освіти України, стейкхолдерами та іншими зацікавленими сторонами задля запозичення як окремих освітніх компонентів, так і безпосередньо підходу до професіоналізації освітніх лідерів.

5. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Калашнікова, С., 2011. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій. *Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук, Київський університет імені Бориса Грінченка*. Доступно: <<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/8664>>.

2. Паламарчук, О., 2016. *Викладання в університеті на засадах лідерства: навчальний посібник*. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети». Доступно: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/vikladannya_v_Univers_na_zasadah_liderstva_Palamarchuk.O.2016_40c.pdf.

3. Михайлишин, Г., Кондур, О., 2019. Педагогічне моделювання професійної підготовки управлінців з якості освіти. *Освітній простір України*, 15, 96–104. DOI: <https://doi.org/10.15330/esu.15.96-104>.

4. Товканець, О., 2018. Концепція лідерства в освітньому менеджменті. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 2, 39-43. Доступно: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdupp_2018_2_9>.

5. Vermeulen, M., Kreijns, K., & Evers, A. T., 2020. Transformational leadership, leader-member exchange and school learning climate: Impact on teachers' innovative behaviour in the Netherlands. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 491-510. DOI: <https://doi.org/10.1177/1741143220932582>.

6. Watermeyer, R., Bolden, R., Knight, C., & Crick T., 2024. Academic anomie: implications of the 'great resignation' for leadership in post-COVID higher education. *Higher Education*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-024-01268-0>.
7. Bařkan, B., 2020. Toxic Leadership in Education. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*. 97–104. DOI: <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v1i2.11>.
8. Cheng, Z., Caliskan, A., & Zhu, C., 2023. Academics' motivation for joining an educational leadership training programme and their perceived effectiveness: Insights from an EU-China cooperative project. *European Journal of Education*. 59(1). DOI: <https://doi.org/10.1111/ejed.12576>.
9. Стратегічна піраміда розвитку вищої освіти в Україні на 2022 – 2032 роки. Додаток до Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки № 1-3263-22. Міністерство освіти і науки України. Доступно: <<https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehichna.piramida-23.02.22.pdf>>.
10. Національний класифікатор України «Класифікатор професій». Міністерство економіки України. Доступно: <<https://me.gov.ua/Profession/List?lang=uk-UA&id=d4162ef8-2771-4ac5-99ef-1d4b6f5336af&tag=KlasifikatorProfesii-Poshuk>>.
11. Нестуля, С., 2019. Дидактичні основи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту. Полтава: ПУЕТ. Доступно: <<http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/8401>>.
12. Антонюк, О., 2023. Позитивна психологія як важлива складова освітнього лідерства. *Український педагогічний журнал*, 4, 121–130. DOI: <<https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-4-121-130>>.
13. Ali, I., & Abdalla, M. A., 2017. Educational Management, Educational Administration and Educational Leadership: Definitions and General concepts. *SAS Journal of Medicine (SASJM)*, 3(12), 326–329. DOI: <<https://doi.org/10.21276/sasjm.2017.3.12.2>>.
14. Educational leadership. *The Australian Children's Education & Care Quality Authority (ACECQA)*. Available at: <<https://www.cecqa.gov.au/resources/educational-leadership#:~:text=The%20role%20of%20the%20educational%20leader%20is%20primarily%20to:educational%20program%20in%20the%20service>>
15. OpenAI. Відповідь на запит щодо освітніх лідерів, 2025. *OpenAI*. Доступно: <<https://www.openai.com/chatgpt>>.
16. Саяк, М., 2024. Освітнє лідерство в Нідерландах: суб'єктно-функціональний аналіз. *Витоки педагогічної майстерності*, 33, 188–194. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2024.33.310078>.
17. Besluiten opleidingen, 2025. *NVAO*. Available at: <<https://www.nvao.net/nl/besluiten/opleidingen?s=leadership&p=1&p=1>>.
18. *Masteropleiding Leiderschap in Onderwijs. Avans+. Postbachelor (post-hbo) en master opleidingen*, 2025. Available at: <<https://avansplus.nl/opleidingen/onderwijs/schoolleiders/master-leiderschap-in-onderwijs>>.

19. *Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek*, 2024. Available at: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0005682/2024-01-01>.
20. Rapport accreditaties, 2024. *De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)*. Available at: https://publicaties.nvao.net/5b07a9d8af500_006281%20advies%20NHLStenden%20hbo-ma%20Educational%20Leadership.pdf.
21. Байдик, В., 2019. Супервізія і інтервізія як ефективні інструменти підтримки спеціалістів психологічної служби. Всеукраїнська науково-практична конференція «Регіональна система розвитку післядипломної педагогічної освіти: виклики та сучасні рішення», 12-14. Доступно: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/719135/>.
22. Uitgebreide opleidingsbeoordeling (AVANS+ M Master Leiderschap in Onderwijs update flex), 2023. *Netherlands Quality Agency (NQA)*. Available at: https://publicaties.nvao.net/prd/AV-2316_20240201_Rapport_Avans_%20Rapport%20master%20Leiderschap%20in%20onderwijs.pdf.
23. Рекомендації щодо застосування критеріїв оцінювання якості освітньої програми. 2020. *Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. Україна*. Доступно: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/Рекомендації-щодо-застосування-критеріїв-оцінювання-якості-ОП.pdf>.
24. Clinical Child, Family and Education Studies, 2025. *Utrecht University*. Available at: <https://www.uu.nl/en/masters/clinical-child-family-and-education-studies>.
25. Orthopedagogiek, 2025. *Rijksuniversiteit Groningen*. Available at: <https://www.rug.nl/masters/orthopedagogiek/>.
26. Lerarenopleiding Educatieve Master Primair Onderwijs (EMPO), 2025. *Universiteit van Amsterdam*. Available at: <https://www.uva.nl/programmas/masters/educatieve-master-primair-onderwijs/educatieve-master-primair-onderwijs.html?origin=znSrDUT+Q5uz6dso72fBmw>.
27. Освітньо-професійна програма «Управління освітою», 2024. *Національний університет «Києво-Могилянська академія» – Національний університет «Києво-Могилянська академія»*. Доступно: <https://www.ukma.edu.ua/ects/index.php/spe/280-mp/onp-management/300-opp-em>.
28. Освітньо-професійна програма «Управління навчальним закладом», 2018. *Національний університет біоресурсів і природокористування України*. Доступно: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u284/073_upravlinnya_navchalnim_zakladom.pdf.
29. Освітньо-професійна програма «Управління закладами освіти», 2024. *Західноукраїнський національний університет*. Доступно: https://www.wunu.edu.ua/opp/2024_OPP/magister/sgf/011_Ypravl_zakl_osvitu_mah_2024.pdf.

TRAINING AND CHARACTERISTICS OF AN EDUCATIONAL LEADER: UKRAINE VS THE NETHERLANDS (AVANS+)

Mariia Saiuk,

PhD student,

Institute of Higher Education NAES of Ukraine

Kyiv, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7648-5708>

saiukmasha@gmail.com

Abstract: The article focuses on the professionalisation of educational leaders and their role in the Ukrainian higher education system in the context of significant changes caused by foreign policy and economic factors. It has been found that important steps in stabilising the higher education system are the identification of policies that promote integration into the European educational and scientific community and the development of academic staff, including management staff, capable of organising an educational team on the basis of leadership. The experience of university training in Ukraine's partner country, the Netherlands, remains unexplored. In view of this, the article presents the master's programme in educational leadership at the Avans+ University of Applied Sciences, which is based on a combination of theoretical and practical components closely related to the real needs of the labour market. It is demonstrated that the peculiarity of this educational programme is its interdisciplinarity, which consists in the integration of psychology, business management and economics into the leadership programme. The profile of the educational programme is analysed: content and organisational features of training. Particular attention is paid to the concept of 'educational leader' and it is proved that this definition is significantly expanded and unites not only persons in managerial positions in educational institutions, but also external participants interested in the development of universities and the academic community, whose representatives are engaged in strategic management and quality control of education. The comparative analysis of educational master's programmes in Ukraine and the Netherlands has led to the conclusion that such foreign experience of university training has its own peculiarities and scientific novelty, which should be used by domestic developers of educational programmes and stakeholders to open educational leadership programmes.

Keywords: educational leader; leadership; the Netherlands; educational management.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Kalashnikova, S. 2011. Teoretyko-metodolohichni zasady profesiinoi pidhotovky upravlintsiv-lideriv v umovakh suchasnykh suspilnykh transformatsii [Theoretical and Methodological Foundations of Professional Training of Managerial Leaders in the Context of

Modern Social Transformations]. Thesis, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University. Dostupno: <<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/8664/>>.

2. Palamarchuk, O. 2016. Vykladannia v universyteti na zasadakh liderstva: navchalnyi posibnyk [Teaching at the university on the basis of leadership]. Dostupno: <https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/vikladannya_v_Univers_na_zasadakh_liderstva.Palamarchuk.O.2016.40c.pdf>.

3. Mykhaylyshyn, G., & Kondur, O., 2019. Pedahohichne modeliuвання profesiinoi pidhotovky upravlintsiv z yakosti osvity [The pedagogical modeling of professional training of managers from quality of education]. *Educational space of Ukraine*, 15, 96–104. DOI: <https://doi.org/10.15330/esu.15.96-104>.

4. Tovkanets O., 2018. Kontsepsiia liderstva v osvitnomu menedzhmenti [The concept of leadership in educational management]. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series: Pedagogy and Psychology*, 2, 39-43. Dostupno: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdupp_2018_2_9>.

5. Vermeulen, M., Kreijns, K., & Evers, A. T., 2020. Transformational leadership, leader-member exchange and school learning climate: Impact on teachers' innovative behaviour in the Netherlands. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 491-510. DOI: <https://doi.org/10.1177/1741143220932582>.

6. Watermeyer, R., Bolden, R., Knight, C., & Crick T., 2024. Academic anomie: implications of the 'great resignation' for leadership in post-COVID higher education. *Higher Education*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-024-01268-0>.

7. Başkan, B., 2020. Toxic Leadership in Education. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*. 97–104. DOI: <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v1i2.11>.

8. Cheng, Z., Caliskan, A., & Zhu, C., 2023. Academics' motivation for joining an educational leadership training programme and their perceived effectiveness: Insights from an EU-China cooperative project. *European Journal of Education*. 59(1). DOI: <https://doi.org/10.1111/ejed.12576>.

9. *Stratehichna piramida rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022 – 2032 roky* [Strategic pyramid of higher education development in Ukraine for 2022-2032], 2022. Dostupno: <<https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehichna.piramida-23.02.22.pdf>>

10. *Natsionalnyi klasyfikator Ukrainy 'Klasyfikator profesii'* [National Classifier of Ukraine 'Classifier of Professions'. Ministry of Economy of Ukraine]. Dostupno: <<https://me.gov.ua/Profession/List?lang=uk-UA&id=d4162ef8-2771-4ac5-99ef-1d4b6f5336af&tag=KlasifikatorProfesii-Poshuk>>.

11. Nestulia, S., 2019. *Dydaktychni osnovy formuvannia liderskoi kompetentnosti maibutnikh bakalavriv z menedzhmentu* [Didactic bases of formation of leadership competence of future bachelors in management]. Dostupno: <<http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/8401>> .

12. Antoniuk O., 2023.pozytyvna psykholohiia yak vazhlyva skladova osvitnoho liderstva [Positive Psychology as an Important Component of Educational Leadership]. *Ukrainian Educational Journal*, 4, 121–130. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-4-121-130>.
13. Ali, I., & Abdalla, M. A., 2017. Educational Management, Educational Administration and Educational Leadership: Definitions and General concepts. *SAS Journal of Medicine (SASJM)*, 3(12), 326–329. DOI: <https://doi.org/10.21276/sasjm.2017.3.12.2>.
14. Educational leadership. *The Australian Children's Education & Care Quality Authority (ACECQA)*. Available at: <<https://www.cecqa.gov.au/resources/educational-leadership#:~:text=The%20role%20of%20the%20educational%20leader%20is%20primarily%20to,educational%20program%20in%20the%20service>>.
15. OpenAI, 2023. Response to a request for educational leaders [Model]. OpenAI. Available at: <https://www.openai.com/chatgpt>.
16. Saiuk, M., 2024. Osvitnie liderstvo v Niderlandakh: subiektno-funktsionalnyi analiz. [Educational leadership in the Netherlands: subject-functional analysis]. *The sources of pedagogical skills*, 33, 188–194. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2024.33.310078>.
17. Besluiten opleidingen, 2025. NVAO. Available at: <<https://www.nvaio.net/nl/besluiten/opleidingen?s=leadership&p=1&p=1>>.
18. Masteropleiding Leiderschap in Onderwijs. Avans+. Postbachelor (post-hbo) en master opleidingen, 2025. Available at: <<https://avansplus.nl/opleidingen/onderwijs/schoolleiders/master-leiderschap-in-onderwijs>>.
19. Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek, 2024. Available at: <<https://wetten.overheid.nl/BWBR0005682/2024-01-01>>.
20. Rapport accreditaties, 2024. *De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)*. Available at: <https://publicaties.nvaio.net/5b07a9d8af500_006281_%20advies%20NHLStenden%20hbo-ma%20Educational%20Leadership.pdf>.
21. Baidyk, V., 2019. Superviziia i interviziia yak efektyvni instrumenty pidtrymky spetsialistiv psykholohichnoi sluzhby [Supervision and intervention as effective tools for supporting psychological service specialists]. All-Ukrainian Scientific and Practical Conference 'Regional System of Postgraduate Pedagogical Education Development: Challenges and Modern Solutions', 12-14. Dostupno: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/719135/>.
22. Uitgebreide opleidingsbeoordeling (AVANS+ M Master Leiderschap in Onderwijs update flex), 2023. *Netherlands Quality Agency (NQA)*. Available at: <https://publicaties.nvaio.net/prd/AV-2316_20240201_Rapport_Avans_%20Rapport%20master%20Leiderschap%20in%20onderwijs.pdf>.
23. Rekomendatsii shchodo zastosuvannia kryteriiv otsiniuvannia yakosti osvitnoi prohramy. [Recommendations on the application of criteria for assessing the quality of an educational programme], 2020. *National Agency for Higher Education Quality Assurance*: Dostupno: <<https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/Рекомендації-щодо-застосування-критеріїв-оцінювання-якості-ОП.pdf>>.
24. Clinical Child, Family and Education Studies, 2025. *Utrecht University*. Available at: <<https://www.uu.nl/en/masters/clinical-child-family-and-education-studies>>.

25. Orthopedagogiek, 2025. *Rijksuniversiteit Groningen*. Available at: <<https://www.rug.nl/masters/orthopedagogiek/>>.
26. Lerarenopleiding Educatieve Master Primair Onderwijs (EMPO), 2025. *Universiteit van Amsterdam*. Available at: <<https://www.uva.nl/programmas/masters/educatieve-master-primair-onderwijs/educatieve-master-primair-onderwijs.html?origin=znSrDUT+Q5uz6dso72fBmw>>.
27. Osvitno-profesiina prohrama 'Upravlinnia osvitoiu' [Educational and professional program 'Educational Management'], 2024. *National University of Kyiv-Mohyla Academy – National University of Kyiv-Mohyla Academy*. Dostupno: <<https://www.ukma.edu.ua/ects/index.php/spe/280-mp/onp-management/300-opp-em>>
28. Osvitno-profesiina prohrama 'Upravlinnia navchalnym zakladom' [Educational and professional program 'Management of an educational institution'], 2018. *National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*. Dostupno: <https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u284/073_upravlinnya_navchalnim_zakladom.pdf>.
29. Osvitno-profesiina prohrama 'Upravlinnia zakladamy osvity' [Educational and professional program 'Management of educational institutions'], 2024. *Western Ukrainian National University*. Dostupno: <https://www.wunu.edu.ua/opp/2024_OPP/magister/sgf/011_Ypravl_zakl_osvitu_mah_2024.pdf>.