

УДК 378.4(492)SUAS:37.091.113:316.46

Модель підготовки сучасного освітнього лідера (на прикладі університету SUAS, Нідерланди)

THE MODEL OF TRAINING A MODERN EDUCATIONAL LEADER
(ON THE EXAMPLE OF SUAS UNIVERSITY, THE NETHERLANDS)

САЮК Марія – аспірант, Інститут вищої освіти Національної академії педагогічних наук України, вул. Бастіонна, 9, м. Київ, 01014, Україна

SAIUK Mariia – PhD student, Institute of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, 9, Bastionna Street, Kyiv, 01014, Ukraine

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

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-7013-2024-2-11>

Анотація. Управління закладами вищої освіти на засадах лідерства – це світовий тренд і, водночас, нагальна необхідність національної освітньої системи. Професіоналізація освітніх лідерів є ключовим етапом на шляху формування конкурентоспроможної когорти освітніх менеджерів. Використовуючи кращі європейські практики стає можливим змінювати модель підготовки освітніх лідерів в Україні. Статтю присвячено аналізу моделі підготовки освітніх лідерів у приватному закладі вищої освіти Нідерландів – Університеті SUAS. Нідерландами продемонстровані дієві інструменти лідерства задля зміцнення конкурентоспроможності університетів, побудова адміністративної, кадрової та фінансової автономії. Представлено досвід нідерландського закладу вищої освіти як приклад сучасного погляду на якісну вищу освіту, що надається приватною інституцією із міцною організаційною і фінансовою автономією. Проаналізовано зміст акредитованої магістерської програми з освітнього лідерства, модульну систему програми, яка складається із 6 окремих частин (стратегічне бачення розвитку в освіті; лідерство в освітньому середовищі; розвиток команди в освітньому середовищі; управління змінами в освітньому середовищі; циклічне удосконалення в освіті; підприємництво освітніх інновацій) та випускного проєкту. Узагальнено компетентності сучасного освітнього лідера на підставі магістерської програми Університету SUAS. З'ясовано процедуру забезпечення якості вищої освіти магістерської програми, визначено її особливості та суб'єкти освітнього процесу. Встановлено, що характерною особливістю підготовки освітніх лідерів в Нідерландах є участь тьюторів, коучів та тренерів, що забезпечують індивідуальний розвиток кожного студента та супроводжують його на етапі власного професійного становлення та психологічної лідерської трансформації. Особливу увагу приділено значенню освітнього лідерства для розвитку конкурентоспроможних освітніх систем, здатних адаптуватися до змін та впроваджувати інновації на тлі євроінтеграції та оптимізації мережі закладів вищої освіти України.

Ключові слова: управління вищою освітою, освітнє лідерство, Нідерланди, магістерська підготовка, Університет SUAS.

Summary. Ukraine is in the process of harmonising higher education and optimising its university network. At this stage, the experience of European countries is valuable. Leadership-based management of higher education institutions is a global trend and an urgent need for national education systems. The professionalisation of educational leaders is a key step towards the formation of a competitive cohort of educational managers. Using the best European practices, it will be possible to change the model of training educational leaders in Ukraine. The article focuses on the analysis of the model of training educational leaders at a private higher education institution in the Netherlands – SUAS University. The Netherlands has developed effective leadership tools for improving the competitiveness of universities, building administrative, human and financial autonomy. The experience of a Dutch higher education institution is presented as an example of a modern vision of quality higher education provided by a private institution with strong organisational and financial autonomy. The

article analyses the content of the accredited Master's programme in Educational Leadership, the modular system of the programme which consists of 6 specific parts (Strategic Vision of Educational Development; Leadership in the Educational Environment; Team Leadership in the Educational Environment; Change Management in the Educational Environment; Continuous Improvement in Education; Business of Educational Innovation) and the final project. The competences of a modern educational leader are summarised on the basis of the SUAS University Master's programme. The procedure of ensuring the quality of higher education in the Master's programme is clarified, its features and subjects of the educational process are identified. It is established that a characteristic feature of the training of educational leaders in the Netherlands is the participation of tutors, coaches and trainers who ensure the individual development of each student and accompany them at the stage of their own professional development and psychological leadership transformation.

Key words: *higher education management, educational leadership, the Netherlands, master's training.*

Вступ. Конкуреноспроможність закладів вищої освіти визначається багатьма чинниками, одним з яких, безперечно, є законодавчо визначена в Україні автономія та її рівень. Автономія характеризується такими базовими поняттями як «самостійність, незалежність і відповідальність» [1], які і є індикаторами спроможності університету до повноцінного функціонування та виконання поставлених завдань. Поряд з цим виникає питання про забезпечення цієї автономії та вибір парадигми управління задля її системної підтримки. Очевидним є той факт, що просто «керувати» вже недостатньо. Інституційним лідерам-управлінцям необхідно брати відповідальність за університети, їх розвиток, конкуреноспроможність на ринку освітніх послуг, а також організаційну і фінансову автономію.

Загалом виділяють три основні еволюційні етапи моделей у галузі соціального управління: адміністрування, менеджмент і лідерство [2], які, з одного боку, об'єднані спільною ідеєю, з іншого – на фінальних етапах управлінської діяльності, мають векторно різні результати. Мета лідерства – розвиток людського потенціалу, тоді як адміністрування здійснюється задля управління трудовим колективом [3]. Сьогодні вже стає зрозумілим, що управління університетами, яке реалізується на засадах адміністрування, блокує рух і розвиток закладу, натомість циклічно повторюється набір дій, що забезпечує надання освітньої послуги, часто – застарілими методами та неактуальними підходами. Освітні менеджери традиційно зосереджуються на адміністративних завданнях, розподілі ресурсів та дотриманні встановлених процедур. «Хоча управлінські навички, безсумнівно, необхідні, динамічні виклики, з якими сьогодні стикаються університети, потребують лідерів, здатних вийти за межі простого адміністрування і менеджменту» [5, с. 366]. Лідерство ж спонукає бути натхненними, гнучкими до викликів і криз, впроваджувати інновації, а також працювати в команді.

Водночас в освіті та в інших сферах управління немає сумніву щодо мінливості лідерства впродовж останніх 30 років. Нині «потрібно перестати думати про лідерство як про набір навичок і характеристик особистості, а почати думати про лідерство як про набір умов і процес розширення можливостей людей для досягнення того, що, на їхню думку, варто досягти, і чого вони хочуть досягти» [15, с. 3]. Акцент на сприянні інноваціям відповідає моделі трансформаційного лідерства, оскільки інновації розглядаються не просто як побічний продукт, а як цілеспрямований результат візійного лідерства. Саме ті лідери, які заохочують творче вирішення проблем і застосовують нові підходи, роблять значний внесок в адаптивність і стійкість закладів освіти перед викликами, що трансформують наше суспільство [5].

Відповідно до ст. 11 Закону України «Про вищу освіту» управління у сфері вищої освіти здійснюють вісім різних суб'єктів, з-поміж яких центральні і місцеві органи виконавчої влади та засновники закладів вищої освіти й органи громадського самоврядування у сфері вищої

освіти і науки [1]. На етапі модернізації мережі закладів вищої освіти постає питання про управління такими об'єднаними освітніми інституціями. Вочевидь, для подолання внутрішніх трансформаційних криз в управлінській команді, а також задля створення сприятливої та надихаючої для всіх учасників освітнього процесу атмосфери, недостатнім буде лише володіння знаннями із базового менеджменту та формальної організації освітнього процесу. Розбудова мережі університетів європейського рівня висуває вимоги і до освітніх лідерів, які мають очолити заклади, а також привести їх до певних успіхів на засадах автономії ЗВО.

У зарубіжному освітньому просторі професіоналізація освітніх лідерів здійснюється через магістерські програми, мікро кредитне модульне навчання, підвищення кваліфікації, курси особистісного розвитку тощо. Програми з лідерства є невід'ємною частиною курсів, що пропонуються провідними світовими університетами, зокрема Гарвардським університетом (США) – «*Education Leadership, Organizations, and Entrepreneurship*», Університетом Торонто (Канада) – «*Educational Leadership and Policy*», Ліверпульським університетом Джона Мура (Великобританія) – «*MA in Leadership in Education*», Університетом Юнікаф (Замбія) – «*MA in Educational Leadership and Management*», Університетом прикладних наук Схоутена SUAS (Нідерланди) – «*Master Educational Leadership*» тощо.

В Україні більшість магістерських програм, які зорієнтовано на підготовку управлінців у сфері вищої освіти, близькі до лідерства, однак зосереджені насамперед на управлінні закладом освіти та організації освітнього процесу: освітні програми «Управління навчальним закладом», «Управління закладами освіти», «Організація освітнього простору: управління та експертиза», «Менеджмент у сфері освіти», тощо [4]. Утім не можна стверджувати про повну відсутність освітніх програм із лідерства в національному освітньому просторі. Так, здобувачам за освітнім ступенем «бакалавр» в Юридичному інституті Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана пропонується програма «Політичні технології та лідерство», для здобувачів ступеня «доктор філософії» Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України запроваджено освітньо-наукову програму «Політика і лідерство у вищій освіті», також для третього рівня вищої освіти в Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця представлено програму «Лідерство в освітній діяльності». Однак магістерські програми для підготовки освітніх лідерів для національного та інституційного рівнів в Україні поки відсутні.

Ураховуючи зазначене, набуває актуальності аналіз та імплементація провідного іноземного досвіду у процес професіоналізації освітніх лідерів, що залишається дієвим інструментом посилення ефективності управління вищою освітою в Україні. Саме тому серед згаданих вище міжнародних освітніх програм варто виокремити, зокрема, нідерландську магістерську програму з освітнього лідерства Університету прикладних наук Схоутен (*Schouten University of Applied Sciences, SUAS*). Це зумовлено тим, що в сучасних умовах Нідерланди демонструють високу схильність до управління вищою освітою на засадах лідерства. В організаційних політиках рейтингованих нідерландських університетів, таких як Утрехтський Університет, Лейденський Університет, Маастрихтський університет, лідерство визначено як цінність та базовий принцип, що покладено в освітню та управлінську діяльність закладів. Принципово важливим для Нідерландів є істотне зростання у 2022–2023 рр. університетської (83 %) та кадрової (92 %) автономії, а також кількості іноземних студентів та студентів за програмами академічної мобільності [9].

Аналіз останніх досліджень. Проблема ефективності управління закладами вищої освіти в Україні на тлі повномасштабного вторгнення російської федерації, і як наслідок – знищення навчальної інфраструктури, в умовах євроінтеграційних процесів залишається об'єктом

дискусій і досліджень вітчизняних дослідників. Передусім здійснено аналітичний огляд мережі державних закладів вищої освіти України щодо їх ефективності та конкурентоспроможності (В. Кремень, В. Луговий, П. Саух, О. Слюсаренко, Ж. Таланова); досліджено феномен громадсько-публічного управління університетами (О. Бородієнко) та освітнє лідерство в сучасному науковому дискурсі закордоння (Н. Бондаренко, С. Косянчук); схарактеризовано перспективи трансформації української вищої освіти у післявоєнний період (О. Хромова, О. Міщенко, К. Ніколенко); висвітлено управління вищою освітою в контексті європейських вимог (О. Галич), обґрунтовано теоретичні підходи до визначення та класифікації організаційних структур як основи ефективного функціонування закладу вищої освіти (В. Сиченко, С. Рибкіна, Е. Соколова).

Аналізуючи нідерландські дослідження, варто констатувати зовсім інший рівень досліджень освітнього лідерства, яке більше 30 років використовується як дієвий інструмент надихаючого управління. Нідерландські дослідники вивчають і відкривають нові форми і моделі лідерства, серед яких аспекти нейролідерства і зв'язок мозкових нейронів із спроможністю бути лідером та опанувати лідерські якості (*Ria van Dinteren*); з'ясовано роль трансформаційного лідерства у соціальній різноманітності (*De Vries & Homan*). Серед фундаментальних праць необхідно зазначити теорію лідерства в освіті (*Daniëls, Hondeghem, Dochy*) та історичну ретроспективу управління і лідерства у вищій освіті Нідерландів (*van den Bosch, Teelken*).

Мета статті полягає у визначенні характеру магістерської підготовки освітніх лідерів на прикладі акредитованої програми Університету SUAS в Нідерландах на основі систематизації отриманих знань щодо її змісту, форми та моделі організації навчання з урахуванням тенденцій підготовки освітніх лідерів в Нідерландах загалом.

Виклад основного матеріалу. Досвід Університету SUAS є інноваційним та все ж складним для усвідомлення в площині національної університетської освіти. У закладі пропонуються акредитовані бакалаврські і магістерські програми, мікро кредитне модульне навчання, професійне навчання для тренерів та коучів, тематичні майстер-класи та літні школи. Серед запропонованих програм здобувачі можуть обрати маркетинг і продажі, фінанси, психологію, менеджмент і лідерство, комунікації, тощо. Університет SUAS – це частина великої корпорації *Schouten & Nelissen*, яка об'єднує 11 різноманітних організацій, що спеціалізуються на розвитку лідерського потенціалу для всіх типів державних і приватних підприємств Нідерландів [20]:

1) Університет SUAS – надання освітніх послуг для здобуття освітніх ступенів «бакалавр» і «магістр».

2) Компанія *Relevance* – підбір індивідуальних внутрішньокорпоративних програм для команди з розвитку лідерства, розвитку таланту, управління змінами.

3) Компанія *Competence* – підбір та організація міжнародного навчання з розвитку лідерського потенціалу між організаціями – партнерами.

4) Аналітичне агентство *Realize* – аналітичні дослідження конкурентоспроможності команд, проведення опитувань та професійних тестувань.

5) Коучинг-агентство *New Dawn* – програми коучингу для великих корпорацій і малого бізнесу в Нідерландах.

6) HR («*human resources*») агентство *Someone* – надання послуг у сфері добору персоналу, проведення співбесід, тощо.

7) Платформа для онлайн-навчання та бізнес-тренінгів *New Heroes Academy* – організація онлайн-навчання із розвитку soft-skills, організація бізнес-тренінгів.

8) Видавництво *Thema* – надання редакційних послуг, друк книжок та інших інформаційних продуктів.

9) Аналітичне агентство *IXLY* – індивідуальні тестування співробітників; селекційне оцінювання, оцінка кар'єри керівників і управлінського персоналу.

10) Онлайн-курси *ESKK* – мовні курси та різноманітні позаробочі творчі заняття для команд.

11) Бізнес-агентство *Nowe Motywacje* – послуги бізнес-консультантів з підвищення продажів та збільшення результативності індивідуальних організацій.

Отже, корпорація *Schouten & Nelissen*, бажаючи стати монополістом на ринку послуг Нідерландів з особистісного розвитку та лідерства, об'єднала всі можливі варіанти професіоналізації та підвищення кваліфікації, починаючи цей цикл із надання ступеня вищої освіти. Великою перевагою такого освітнього процесу є постійний зв'язок із практикою під час навчання здобувачів, а також добір викладачів, які фактично транслиють здобутий досвід в успішній компанії і діляться дієвими інструментами особистісного розвитку зі студентами.

Водночас виникає питання: чи має зв'язок такий заклад вищої освіти, що функціонує фактично як бізнес-проект у контексті великої корпорації, із університетською освітою, науковим пошуком та тими цінностями, які сповідують підписанти Великої Хартії Університетів [12].

Безперечно, вагомим у відповіді на це питання є позитивне рішення про акредитацію, яка здійснювалася вперше для відкриття освітнього програми «*Master Educational Leadership*» у 2023 році Нідерландсько-фландрійською організацією з акредитації (*De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)*) [18]. У рішенні *NVAO* колегія зазначила, що програма віддзеркалює актуальні питання в галузі освіти, випускники демонструють розуміння та значення ефективного лідерства в складному мінливому освітньому середовищі, стимулюють дослідження та інновації. У тандемі з викладачами, студенти застосовують сучасні освітні, управлінські та організаційні ідеї та моделі, а також генерують нові ідеї на користь якості освіти. Крім того, експертна група високо оцінила те, як університет залучив зацікавлених зовнішніх стейкхолдерів до розробки програми, щоб забезпечити її узгодженість сучасним професійним і фаховим вимогам [16].

Класично такі освітні інституції як Університет *SUAS* не рейтинуються світовими освітніми рейтингами, однак мають інші шляхи визнання та відзнаки якості. У Нідерландах функціонує Нідерландська рада з навчання та освіти (*de Nederlandse Raad voor Training en opleiding (De NRTO)*), організація для приватних навчальних закладів та освітніх установ, членом і номінантом якої є *SUAS*. *NRTO* має на меті здійснювати адвокацію приватних університетів, підтримувати якість вищої освіти, виступаючи за визнану високоякісну, гнучку та різноманітну освіту для всіх бажаючих. Членство та знак якості отримують ті заклади, які дотримуються Кодексу поведінки *NRTO* [7]. Крім того, щороку Амстердамський університет проводить дослідження від імені «*MT/Sprout*» щодо 1000 найкращих постачальників послуг у Нідерландах. П'ятий рік поспіль Університет *SUAS* отримує першість у декількох номінаціях, серед яких «Найкраща компанія Нідерландів у секторі оцінки персоналу» [10].

Беручи до уваги попередній досвід досліджень закладів вищої освіти Нідерландів, доречно згадати, що, як правило, в інституціях пропонується 1–2 освітні програми з лідерства або декілька мікрокредитних програм з розвитку лідерського потенціалу. Натомість Університет *SUAS* має розгорнутий перелік програм з лідерства: освітнє лідерство; лідерство без влади; індивідуальне лідерство; ситуаційне лідерство; етичне лідерство; орієнтація на лідерство; лідерство змін; професійне лідерство; лідерство в охороні здоров'я; лідерство та зміни; лідерство та інновації; лідерство в новому світі; автентичне лідерство жінок; «Чи підходить мені лідерство?».

Отже, команда викладачів, тренерів і коучів транслює, що лідерство та управління є незамінними елементами в професійній сфері. Вони формують основу, на якій вибудовуються команди та

організації, і значною мірою визначають успіх і культуру компанії. Високопрофесійний лідер володіє мистецтвом єднання у співпраці для досягнення спільної мети та заохочення своєї команди за допомогою чіткого бачення, яке забезпечує ефективні результати [14].

Велику увагу розробники програм Університету SUAS надають безпосередньо магістерській програмі з освітнього лідерства. Лідерство можна розуміти різними способами: чи то як процес впливу на інших, як метод примусового підпорядкування, спосіб переконання, ефект взаємодії, механізм досягнення цілей, профіль особистості або навіть тип поведінки, однак саме освітнє лідерство – сфера людської діяльності, яка має особливе значення [11].

Традиційно для нідерландського підходу магістерська програма із освітнього лідерства передбачає заочну форму навчання («*part-time education*»), викладається нідерландською мовою і розрахована на 60 кредитів ЄКТС. Характерною відмінністю в Університеті SUAS є відсутність обов'язкового досвіду на керівній посаді на час зарахування. Програма пропонується як для керівників всіх рівнів освіти: від дошкільної до вищої, так і для амбітних осіб, що бачать себе у сфері управління освітою. Однак досвід роботи у сфері освіти не менше 2 років є обов'язковим. Ураховуються посади лаборанта, викладача, керівника відділу або лабораторії. Це необхідно для того, щоб виконувати практичні та лабораторні роботи, здійснювати аналіз командної роботи, проводити опитування та реалізовувати мікро-проекти. Обов'язковим є також наявність ступеня бакалавра, що дає змогу обіймати посади в освітніх інституціях. Вартість навчання за весь період навчання складає 22,5 тис. євро, з якої 21 % становить обов'язковий податок за вищу освіту в Нідерландах.

Структура програми містить сім модулів: шість професійних модулів по 7,5 кредитів ЄКТС кожен і один випускний модуль обсягом 15 кредитів ЄКТС. Експертна група супроводу акредитації NVAO встановила, що кожен із шести модулів охоплює актуальні теми для освітніх лідерів [19]:

- 1) Стратегічне бачення розвитку в освіті.
- 2) Лідерство в освітньому середовищі.
- 3) Розвиток команди в освітньому середовищі.
- 4) Управління змінами в освітньому середовищі.
- 5) Циклічне удосконалення в освіті.
- 6) Підприємництво освітніх інновацій.

Для кожного блоку розроблено структурований путівник з інформацією про кінцеву кваліфікацію, результати навчання за модулем, літературу та формати контрольних робіт (табл.1).

Таблиця 1

Зміст і компетентності модулів магістерської програми з освітнього лідерства Університету SUAS

Модуль	Компетентності	Зміст
Стратегічне бачення розвитку в освіті	Комунікації і оцінка стану освітнього середовища	В основу покладено принцип «бачити навколо себе на 360 градусів». Укладачі програми фіксують важливість аналізу соціальних подій, тенденцій освіти. Комунікація і співпраця з зовнішніми і внутрішніми стейкхолдерами.
	Стратегічне планування та формування візії закладу освіти	Розвиток здатності формувати візію закладу освіти як найвищу мету, а також розробляти стратегію розвитку на основі навчання, дослідження та інновацій.

Модуль	Компетентності	Зміст
Лідерство в освітньому середовищі	Зовнішня комунікація та побудова зовнішньої освітньої мережі	Позиціонування закладу освіти як центру громадянського суспільства, цінність співпраці та обміну знаннями із зовнішнім світом, методологія визначення найважливіших стейкхолдерів.
	Дослідницькі навички та збір даних	Ознайомлення з різними варіантами організації дослідження, методами збору кількісних даних та способами підготовки валідних і достовірних опитувальників.
	Стратегічний вплив	Розвиток навичок переконання, позиціонування своїх пропозицій з вигральної сторони, навички посилення впливу у спільноті зацікавлених сторін.
Розвиток команди в освітньому середовищі	Розвиток команд	Теоретичні аспекти існування ефективних команд, групові процеси та фази розвитку команди. Вплив звичок, мислення та ролі окремих членів команди на роботу в команді. Подолання «дрімаючих» конфліктів та «підводних течій» команди. Створення психологічної безпеки в команді.
Управління змінами в освітньому середовищі	Розробка та впровадження ефективних змін	Аналіз можливих інновацій в освітньому середовищі, доцільність їх застосування у конкретних ситуаціях, обрання необхідного пакету інструментів змін, що сприяє підвищенню ефективності і впливовості закладу освіти. Взаємодія інновацій і ключових цілей організації.
	Оволодіння стилями лідерства	Теорія лідерства, стилі і типи лідерства. Застосування інструментів впливу під час здійснення антикризового менеджменту, а також під час впровадження змін в освітньому середовищі.
Циклічне удосконалення освіти	Навички антикризового менеджменту	Взаємозв'язок модуля циклічного удосконалення із проблемами, які систематично і найбільш повторювано зустрічаються в закладах освіти. Мета модуля – передувати проблемам, аналізувати освітній ринок і можливі шляхи падіння конкурентів, передбачати свої власні кризи.
Підприємництво освітніх інновацій	Впровадження освітніх інновацій	Досягнення цілей організації через інновації, пошук підтримки зовнішніх партнерів за для практичної та фінансової підтримки, фінансова, екологічна, економічна конкурентоспроможність закладу освіти.

Джерело: складено автором на основі аналізу профілю освітньої програми з освітнього лідерства URL: <https://www.suas.nl/opleidingen/masters/master-educational-leadership> (дата звернення: 09.07.2024).

Зазначене вище спонукає до рефлексії щодо змісту освітньої програми та тих модулів, які пропонуються її укладачами. Левова частка навчального часу приділяється навичкам комунікації, ефективного менеджменту, стратегічному плануванню і досягненню поставлених

цілей. Заклади освіти, чи то початкова школа, чи то університет, розглядаються як прибуткова організація, що неодмінно має бути незалежною або мати міцну підтримку зовні, у вигляді партнерів та фінансових донорів. Важливо зазначити, що під час навчання освітніх лідерів, менеджери освітньої програми називають учасників освітнього процесу, їх ролі, права та завдання як учасників бізнес-процесів. Студенти, перш за все, це – клієнти, а освітня команда – надавачі послуг.

У Нідерландах відповідальність за освітню програму та її зміст покладається на університет, його автономію, а також свідомий вибір потенційних студентів, які обирають для себе унікальні за своєю сутністю освітні програми з різноманітним набором компетентностей. До прикладу, в Академії освітнього лідерства Нідерландів (*NSO-CNA Leadership Academy*) включено модулі з педагогіки та освітнього процесу задля формування розуміння процесу навчання, інструментів якості освіти [13]. В освітній програмі з освітнього лідерства організації «*Penta Nova*» студентам запропоновано модулі соціальної відповідальності університетів та сталості в освіті, а також блок індивідуальних психологічних сесій з тьютором, які допомагають здобувачеві усвідомити себе як освітнього лідера і віднайти натхнення [17]. Роль і місце інституційних освітніх лідерів залишається об'єктом дослідників і академічної спільноти, втім більш традиційним залишається уявлення, що академічні керівники – це вчені, які виконують управлінські чи адміністративні обов'язки. Такі ролі включають керівництво всередині закладу та за його межами, а також такі посади, як керівник факультету чи відділу, керівник науково-дослідної частини закладів освіти або центрів викладання і навчання, гаранті освітніх програм, тощо.

Особливу увагу варто зосередити не лише на змісті освітньої програми, а й на її формі. Оскільки програма з освітнього лідерства Університету SUAS є модульною, здобувач самотужки має змогу визначати темпи навчання, обравши для вивчення одразу не більше ніж 2 модулі. Орієнтовний пропонований час навчання для студентів – 8 годин на тиждень. Кожен з модулів розрахований приблизно на 21 тиждень, де заплановано 4 офлайн і 6 онлайн зустрічей відповідно з групою магістрів (до 20 осіб) і викладачем. Цікаво, що студент протягом 5 років сумарно має можливість покроково вивчити всі 6 модулів (окремо), скласти 7 модуль (випускний проєкт) і на підставі здобутих дипломів про вивчення модулів отримати ступінь магістра [14].

Випускний модуль присвячено підготовці практико зорієнтованого дослідження, яке вирішує певну проблему в освітньому середовищі. Студентам пропонується здійснити кількісно-якісне практичне дослідження, ґрунтуючись на науковій теорії. За результатом наукового пошуку очікується концептуальна модель вирішення проблеми з її апробацією та використанням інновацій. Такий підхід свідчить про те, що фактично випускний модуль здійснюється як підготовка в класичному розумінні магістерської роботи, однак укладачами освітньої програми такої назви не запропоновано. Кваліфікаційна робота позиціонується як випускний проєкт. Водночас під час проведення акредитаційної експертизи експертною групою було запропоновано посилити у випускному проєкті саме лідерську складову, запропонувавши студентам більше можливостей для розвитку лідерського потенціалу в собі зокрема та в команді загалом [13].

Неабияким чином зацікавлює роль бізнес-тренера в освітній траєкторії кожного студента програми. Відповідно до політики навчання здобувач перед початком навчання має запропонувати бізнес-тренера з числа колег, які співпрацюють в одному закладі освіти. Запропонована особа на офіційних засадах стає партнером, підписуючи відповідний договір з університетом, і допомагає у здійсненні практичних робіт, модульних проєктів та кінцевої випускної роботи. Завдання бізнес-тренера включають [18]:

- допомогу студенту опанувати нові навички в організації та працювати над практичними завданнями (професійними продуктами);
- комунікацію щонайменше один раз протягом програми з науковим керівником та за необхідності з тьютором Університету *SUAS*;
- відстежування прогресу у розвитку студента та його обговорення з наданням власного бачення;
- сприяння інтеграції теорії та практики на робочому місці.

Отже, характерною особливістю професіоналізації освітніх лідерів в Нідерландах є індивідуальна робота зі студентом і практичне формування індивідуальної освітньої траєкторії шляхом запровадження таких форм взаємодії як тьюторство, менторство, тренерство, тощо.

Додатково, сильними сторонами освітньої програми варто вважати процес її розробки за участю великої кількості експертів і зовнішніх сторін з урахуванням національних особливостей, змісту навчальної програми, який відповідно до аналізу експертної акредитаційної групи добре продуманий, гнучкий і відповідає цільовій аудиторії; зручне для користування та добре структуроване цифрове навчальне середовище *MijnSN* із доступом до онлайн-бібліотеки *EBSCO* [16].

Ключовим на етапі ґрунтовного дослідження освітніх програм залишається питання якості вищої освіти. Політика якості Університету *SUAS* розрізняє три основні процеси:

- 1) розроблення та затвердження освітніх програм;
- 2) реалізація освітніх програм;
- 3) оцінювання і вдосконалення освітнього процесу.

Для кожного з означених процесів визначено особу або орган, який відповідає за реалізацію етапів якості. Визначено і зовнішніх стейкхолдерів, які долучені до забезпечення якості. Гаранти освітніх програм обговорюють що два тижні календар якості, який включає щомісячні завдання, у тому числі очікувані результати, обов'язки та графіки. Студенти оцінюють навчання після кожного заняття, після завершення кожного модуля та наприкінці програми. В Університеті *SUAS* функціонує Студентська Рада, яка збирається щонайменше двічі на рік для консультування з питань якості освіти та особливостей освітнього процесу. В порівнянні з українськими студентськими радами, в Нідерландах органи самоврядування мають не лише надати пропозиції за наявності або долучитися до обговорення в команді викладачів та менеджерів: студентські ради надають свій кваліфікаційний висновок щодо якості з конкретними пропозиціями. Крім того, в Університеті *SUAS* є посада менеджера з якості. Менеджер з якості також відповідає за підготовку та нагляд під час проведення зовнішнього оцінювання якості. Викладацька команда, гарант освітньої програми та менеджер якості оцінюють впровадження модулів на основі оцінок студентів та власних висновків, результатом яких є річний звіт, який базується на результатах опитування та аудиті якості. Впровадження рекомендацій за результатами звіту є обов'язковими для виконання [19].

Висновки. Освітнє лідерство – це ефективний інструмент для розвитку конкурентоспроможних освітніх систем, здатних адаптуватися до змін та впроваджувати інновації на тлі євроінтеграції та оптимізації мережі закладів вищої освіти України.

На етапі євроінтеграції України побудова партнерських відносин і вивчення кращих практик є дієвим способом наблизити освітню систему до європейських стандартів. Впровадження досвіду надійного партнера України – Нідерландів має позитивний вплив на зміцнення системи управління вищої освіти, змінюючи звичне адміністрування та менеджмент на засади лідерства.

Досвід нідерландського закладу вищої освіти Університету *SUAS* – це приклад сучасного погляду на якісну вищу освіту, що надається приватною інституцією із міцною організаційною і фінансовою автономією. Здійснюючи магістерську підготовку освітніх лідерів, заклад застосовує практико-орієнтований підхід у навчанні, закладаючи у дизайн освітньої програми такі компетентності для освітнього лідера як навички впровадження освітніх інновацій, стратегічного планування та формування візії закладу освіти, зовнішньої комунікації та побудови зовнішньої освітньої мережі, тощо. Професіоналізація освітніх лідерів в Нідерландах здійснюється з урахуванням компонента індивідуальної роботи із залученням т'юторства, менторства або тренерства. Визначальною є політика якості Університету *SUAS*, що передбачає розроблення та затвердження освітніх програм, їх реалізацію та оцінювання і вдосконалення освітнього процесу.

Для ґрунтовного розуміння моделі підготовки освітніх лідерів в Нідерландах буде продовжене дослідження унікальних магістерських програм з лідерства. Важливим є і систематизація отриманих даних та визначення ключових тенденцій такої підготовки за для імплементації здобутого досвіду в систему управління вищою освітою в Україні.

Список використаних джерел

1. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII: станом на 28 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 05.06.2024).
2. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
3. Калашнікова С. А. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: навч. посіб. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с. ISBN 978-617-7288-39-7.
4. Саюк М. Підготовка магістрів у сфері управління вищою освітою в Україні. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2023. № 16. С. 172–188. URL: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-16-172-188> (дата звернення: 31.06.2024).
5. Andrin G., Kilag O. K., Groenewald E., Unabia R., Cordova Jr. & Nacario K. M. Beyond Management: Cultivating Leadership in Educational Institutions. *Excellencia: International Multi-Disciplinary Journal of Education*. 2023. (2994–9521). № 1 (6). P. 365–375. URL: <https://doi.org/10.5281/> (дата звернення: 09.07.2024).
6. Daniëls E., Hondeghem A., Dochy F. A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*. 2019. Vol. 27. P. 110–125. URL: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.003> (дата звернення: 11.07.2024).
7. Gedragscode – NRTO. NRTO – De Branchevereniging voor Trainen & Opleiden. URL: <https://www.nrto.nl/kwaliteit/gedragscode/> (дата звернення: 07.07.2024).
8. Grajfoner D., Rojon C., Eshraghian F. Academic leaders: In-role perceptions and developmental approaches. *Educational Management Administration & Leadership*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1177/17411432221095957> (дата звернення: 09.07.2024).
9. European University Association. University Autonomy in Europe IV: Country Profiles (II). (Flanders (Belgium), Czechia, Estonia, Georgia, Italy, Latvia, Luxembourg, Netherlands, Romania, Serbia). 2023. 74 p. URL: https://eua.eu/downloads/publications/autonomy%20scorecard%20country%20profiles_batch%202.pdf (дата звернення: 03.07.2024).
10. HR-assessment – MT1000 2023 MT/Sprout. *MT/Sprout*. URL: <https://mtsprout.nl/ranking/mt1000-2023/categorie/hr-assessment> (дата звернення: 07.07.2024).
11. Leadership. Evaluation Plus. Evaluation Plus. iQerel – What really matters in schools? Learning, Ethical practice, Well Being. URL: <http://www.evaluationplus.eu/leadership> (дата звернення: 07.07.2024).
12. Magna Charta. Observatory Magna Charta Universitatum. URL: <https://www.magna-charta.org/magna-charta/en/magna-charta-universitatum/mcu-1988> (дата звернення: 07.07.2024).
13. Master Educational Leadership (MEL). *NSO-CNA Leiderschapsacademie*. NSO-CNA Leiderschapsacademie. URL: <https://www.nso-cna.nl/opleidingen/master-educational-leadership/> (дата звернення: 09.07.2024).

14. Master Educational Leadership. *SUAS: Opleidingen en Trainingen van Schouten & Nelissen – SUAS*. URL: <https://www.suas.nl/opleidingen/masters/master-educational-leadership> (дата звернення: 09.07.2024).
15. Mazurkiewicz G. Educational Leadership in Times of Crisis. *Risks*. 2021. Vol. 9. № 5. P. 90. URL: <https://doi.org/10.3390/risks9050090> (дата звернення: 08.07.2024).
16. NVAO. Toets nieuwe opleiding hbo-master m educational leadership suas. 2023. 7 p. URL: [https://publicaties.nvao.net/prd/AV-1810_20240109_Beknopt%20rapport_AV-1810%20RAP%20TNO%20hbo-ma%20MEL%20\(beknopt\)%20def.pdf](https://publicaties.nvao.net/prd/AV-1810_20240109_Beknopt%20rapport_AV-1810%20RAP%20TNO%20hbo-ma%20MEL%20(beknopt)%20def.pdf) (дата звернення: 05.07.2024).
17. Opleidingen voor (aankomend) schoolleiders. Penta Nova. Opleidingen voor (aankomend) schoolleiders. Penta Nova. URL: <https://www.pentanova.nl> (дата звернення: 09.07.2024).
18. Schouten University of Applied Sciences (SUAS). M Educational Leadership. NVAO. URL: <https://www.nvao.net/nl/besluiten/schouten-university-of-applied-sciences/m-educational-leadership> (дата звернення: 07.07.2024).
19. Toets nieuwe opleiding hbo-master m educational leadership SUAS. 2023. 24 p. URL: https://publicaties.nvao.net/prd/AV-1810_20240109_Rapport_AV-1810%20RAP%20TNO%20hbo-ma%20MEL%20def%20juiste.pdf (дата звернення: 05.07.2024).
20. Wij maken mensen en organisaties sterker. Wij maken mensen en organisaties sterker. Schouten & Nelissen. URL: <https://www.sn.nl/> (дата звернення: 05.07.2024).

References

1. *Pro vyshchu osvitu* [On higher education]: Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 № 1556-VII: stanom na 28 trav. 2024 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (accessed: 05.06.2024) [in Ukrainian].
2. Kalashnikova S. A. (2010). *Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva* [Educational paradigm of professionalization of management on the basis of leadership]: monohrafiia. Kyiv: Kyivskiy universytet imeni Borysa Hrinchenka [in Ukrainian].
3. Kalashnikova S. A. (2016). *Rozvytok liderskoho potentsialu suchasnoho universytetu: osnovy ta instrument* [Development of the leadership potential of a modern university]: navch. posib. Kyiv: DP «NVTs «Priorytety» [in Ukrainian].
4. Saiuk M. (2023). Pidhotovka mahistriv u sferi upravlinnia vyshchoiu osvitoiu v Ukraini [Master's training in higher education management in Ukraine]. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 16, 172–188. URL: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-16-172-188> (accessed: 31.06.2024) [in Ukrainian].
5. Andrin G., Kilag O. K., Groenewald E., Unabia R., Cordova Jr. & Nacario K. M. (2023). Beyond Management: Cultivating Leadership in Educational Institutions. *Excellencia: International Multi-Disciplinary Journal of Education*, (2994–9521). № 1 (6). P. 365–375. URL: <https://doi.org/10.5281/> (accessed: 09.07.2024).
6. Daniëls E., Hondeghem A., Dochy F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, Vol. 27. P. 110–125. URL: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.003> (accessed: 11.07.2024).
7. Gedragscode – NRTO. NRTO – De Branchevereniging voor Trainen & Opleiden. URL: <https://www.nrto.nl/kwaliteit/gedragscode/> (accessed: 07.07.2024) [in Dutch].
8. Grajfoner D., Rojon C., Eshraghian F. (2022). Academic leaders: In-role perceptions and developmental approaches. *Educational Management Administration & Leadership*. URL: <https://doi.org/10.1177/17411432221095957> (accessed: 09.07.2024).
9. European University Association (2023). *University Autonomy in Europe IV: Country Profiles (II)*. (Flanders (Belgium), Czechia, Estonia, Georgia, Italy, Latvia, Luxembourg, Netherlands, Romania, Serbia). 74 p. URL: https://eua.eu/downloads/publications/autonomy%20scorecard%20country%20profiles_batch%202.pdf (accessed: 03.07.2024).
10. HR-assessment – MT1000 2023 MT/Sprout. MT/Sprout. URL: <https://mtsprout.nl/ranking/mt1000-2023/categorie/hr-assessment> (accessed: 07.07.2024) [in Dutch].
11. Leadership. Evaluation Plus. Evaluation Plus. iQerel – What really matters in schools? Learning, Ethical practice, Well Being. URL: <http://www.evaluationplus.eu/leadership> (accessed: 07.07.2024).

12. Magna Charta. Observatory Magna Charta Universitatum. URL: <https://www.magna-charta.org/magna-charta/en/magna-charta-universitatum/mcu-1988> (accessed: 07.07.2024).
13. Master Educational Leadership (MEL). NSO-CNA Leiderschapsacademie. NSO-CNA Leiderschapsacademie. URL: <https://www.nso-cna.nl/opleidingen/master-educational-leadership/> (accessed: 09.07.2024) [in Dutch].
14. Master Educational Leadership. SUAS: Opleidingen en Trainingen van Schouten & Nelissen – SUAS. URL: <https://www.suas.nl/opleidingen/masters/master-educational-leadership> (accessed: 09.07.2024) [in Dutch].
15. Mazurkiewicz G. (2021). Educational Leadership in Times of Crisis. Risks. Vol. 9. № 5. P. 90. URL: <https://doi.org/10.3390/risks9050090> (accessed: 08.07.2024).
16. NVAO (2023). Toets nieuwe opleiding hbo-master m educational leadership suas. 7 p. URL: [https://publicaties.nvao.net/prd/AV-1810_20240109_Beknopt%20rapport_AV-1810%20RAP%20TNO%20hbo-ma%20MEL%20\(beknopt\)%20def.pdf](https://publicaties.nvao.net/prd/AV-1810_20240109_Beknopt%20rapport_AV-1810%20RAP%20TNO%20hbo-ma%20MEL%20(beknopt)%20def.pdf) (accessed: 05.07.2024)[in Dutch].
17. Opleidingen voor (aankomend) schoolleiders. Penta Nova. Opleidingen voor (aankomend) schoolleiders. URL: <https://www.pentanova.nl> (accessed: 09.07.2024) [in Dutch].
18. Schouten University of Applied Sciences (SUAS). M Educational Leadership. NVAO. URL: <https://www.nvao.net/nl/besluiten/schouten-university-of-applied-sciences/m-educational-leadership> (accessed: 07.07.2024)[in Dutch].
19. Toets nieuwe opleiding hbo-master m educational leadership SUAS (2023). 24 p. URL: https://publicaties.nvao.net/prd/AV-1810_20240109_Rapport_AV-1810%20RAP%20TNO%20hbo-ma%20MEL%20def%20juiste.pdf (accessed: 05.07.2024) [in Dutch].
20. Wij maken mensen en organisaties sterker. Wij maken mensen en organisaties sterker. Schouten & Nelissen. URL: <https://www.sn.nl/> (accessed: 05.07.2024) [in Dutch].