



Марія Саюк – аспірант, Інститут вищої освіти НАПН України, Київ, Україна.

Коло наукових інтересів: управління вищою освітою в Україні, освітній менеджмент ЄС, освітнє лідерство, ефективне управління освітніми інноваціями в Нідерландах, досягнення цілей сталого розвитку через вищу освіту.

✉ saiukmasha@gmail.com

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

УДК 371

<https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-1-34-44>

ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ОСВІТНІХ ЛІДЕРІВ ЗА МАГІСТЕРСЬКОЮ ПРОГРАМОЮ В УНІВЕРСИТЕТІ ПРИКЛАДНИХ НАУК СТЕНДЕНА (НІДЕРЛАНДИ)

Анотація. Серед академічної спільноти України набувають популярності ідеї управління вищою освітою на засадах лідерства. Королівство Нідерландів, союзник і партнер України, всебічно розвиває ідею лідерства, що відображено в національних освітніх політиках та дослідженнях нідерландських учених. З'ясовано, що управління освітою в Нідерландах еволюціонувало від ієрархічної моделі до такої, що ґрунтується на підходах командного лідерства. Однією з провідних концепцій є лідерство-служіння, що сприяє максимальному розкриттю талантів студентів задля блага нідерландського суспільства і вирішення нагальних проблем громади. Здійснено детальний аналіз спеціалізованої магістерської програми з освітнього лідерства Університету прикладних наук Стендена, яка була відкрита у 2018 році, та відповідає європейським показникам якості вищої освіти і відповідно акредитована на національному рівні Нідерландсько-Фландрійською акредитаційною організацією. Дворічна програма заочної форми навчання, загальним обсягом навчального навантаження 60 кредитів ЄКТС, створена задля розвитку перспективного та адаптованого до майбутнього освітнього лідерства серед студентів, пов'язаного з їх власним професійним шляхом. Визначено, що потенційними студентами є діючі управлінці у сфері освіти, освітні менеджери, керівники середньої ланки закладів освіти. Розробниками враховано специфічну міждисциплінарність освітнього лідерства: таким чином до створення програми залучені науково-педагогічні працівники суміжних освітніх сфер, потенційні роботодавці, студенти та представники нідерландського суспільства, що дало змогу структурувати навчальний план програми на 4 блоки: концепція та розвиток лідерства, навколишнє середовище (екологічний контекст) і розвиток; освітні мережі та комунікація; освітнє лідерство, що об'єднує. Визначено роль унікальної форми аудиторних занять для сфери управління освітою – супервізії та інтервізії. На підставі аналізу освітньої програми вперше складено профіль компетентностей освітнього лідера Університету прикладних наук Стендена.

Ключові слова: освітнє лідерство; Нідерланди; магістерська підготовка; вища освіта; Університет прикладних наук Стендена.

Постановка проблеми. Світова освітня спільнота упродовж останніх п'яти років стикається з непередбачуваними викликами, що спричиняють динамічні зміни і трансформацію майбутнього. Нині в Україні відбувається повномасштабне вторгнення росії, та, попри все, здійснюється потужна підтримка європейських союзників, які надають, зокрема допомогу для сфери освіти. Українські студенти у період воєнного стану мають змогу здобувати освіту в Нідерландах. (Studying at an institution for higher education in the Netherlands (UKR), 2024). Окрім того, до участі в дослідницьких проєктах, стажуваннях нідерландські університети запрошують українських науковців і викладачів. Слід урахувати, що в міжнародних рейтингах (ShanghaiRanking's Academic Ranking of World Universities, 2023), (World University Rankings. Times Higher Education (THE), 2023) нідерландські університети займають високі позиції в галузі освіти, базова якість освіти в Нідерландах є конкурентноспроможною, про що свідчать результати Національного опитування студентів та їх задоволення здобутим професійним рівнем (Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, 2015)

З огляду на це, орієнтиром для України з питань зміцнення лідерського управлінського потенціалу та збільшення ефективності управління безумовно є європейські країни-лідери, серед яких і Королівство Нідерландів. Особливо важливим є те, що в Нідерландах «концепція лідерства еволюціонувала, переходячи від ієрархічної моделі до такої, що ґрунтується на підходах командного лідерства та управління», про що зазначено в рекомендаціях проєкту Newlead «Інноваційне лідерство та управління змінами у вищій освіті» (Innovative Leadership and Change Management in Higher Education, 2023).

Оскільки нідерландський уряд вбачає, що упродовж 2015–2025 рр. Європу очікують незворотні зміни, то, відповідно, сьогоденні студенти завтра стануть лідерами майбутнього і зіткнуться зі складними ситуаціям. Це означає, що значення лідерства більше, ніж управління в буквальному розумінні цього слова. Саме лідерство забезпечує постійний зв'язок з мінливою реальністю, здатність реагувати на реальність, передбачати її та зміни, які очікують суспільство. Відтак це вимагає знань і навичок, а також чуйності, гнучкості та креативності, а головне вміння існувати за межами своєї зони комфорту. (Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, 2015)

Усе ж першорядною та необхідною суспільству ідеєю в Нідерландах вважається лідерство-служіння. Віддзеркалюючись у системі вищої освіти, мета лідерства-служіння полягає у максимальному розкритті талантів студентів та збільшенні внеску цих талантів у суспільство Нідерландів. Освіта потребує викладачів, адміністративного персоналу, освітніх менеджерів, уряду, які є сильними лідерами із перспективою служіння. Не дарма голова Асоціації університетів прикладних наук Нідерландів Том де Грааф (Thom de Graaf, Voorzitter Vereniging Hogescholen) підтримав ідею лідерства як служіння: стриманого і стійкого, що стосується як викладачів, так і міністрів. (Meijer & Wijnen, 2016).

Забезпечення такої підготовки конкурентноспроможних фахівців у сфері управління вищої освітою в нідерландських університетах покладено передусім на унікальні програми за різними спеціальностями, з-поміж яких «Менеджмент і політика», «Освітні науки» та «Державне управління» (Саюк, 2023).

Заслужують також на увагу усталені освітні програми, які за своїми компетентностями, що здобувають студенти, та освітніми компонентами в результаті навчання дають змогу обіймати керівні посади у сфері освіти на інституційних та національних рівнях. Зокрема, це освітні магістерські програми «Педагогічні науки» в галузі «Освітні науки», «Державне управління» в галузі «Адміністративні та організаційні науки», «Молодь, освіта та суспільство» в галузі «Соціальні та поведінкові науки», що пропонуються Утрехтським Університетом (Utrecht University, Нідерланди).

Водночас університети пропонують і спеціалізовані магістерські програми з освітнього лідерства. Однією з таких програм є акредитована у 2018 році Нідерландсько-Фландрійською акредитаційною організацією. (De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)) магістерська програма з освітнього лідерства (Master Educational Leadership – MEL), що пропонує Університет прикладних наук Стендена (NHL Stenden Hogeschool).

Аналіз останніх досліджень. У Нідерландах питання оптимізації управління на засадах лідерства через професійну підготовку широко досліджується національними вченими. Зокрема, з'ясовано вплив освітнього лідерства на навчально-виховний процес з метою структурного вдосконалення навчання (Imants, 2014); роль лідерства-служіння у розвитку вищої освіти Нідерландів (Meijer & Wijnen, 2016); розвиток лідерського потенціалу в освітніх командах середньої та вищої професійної освіти (Hoeben, Heijst, Berg, 2013); розроблення навчально-методичних матеріалів для вищої освіти Нідерландів з освітнього лідерства (Goossens, 2018); компетентності освітніх лідерів (Karels, 2017), рамки, інструменти та практичні поради у сфері управління та політики, передумови та пояснення з освітніх та організаційних наук з використанням практики, що ґрунтується на фактичних даних управління освітою в Нідерландах (Kallenberg, 2016).

Натомість в Україні маловивченим є досвід управління вищою освітою Нідерландів, а також відсутні дослідження нідерландських магістерських програм з освітнього лідерства. Усе ж українськими дослідниками з'ясовано методичні засади професіоналізації управління на засадах лідерства (Калашнікова, 2010), зміст навчання через концепцію служіння (Оржель, 2022), особливостей лідерства та його взаємозв'язку з управлінською командою (Драч, 2015).

Мета дослідження. Висвітлити особливості магістерської програми з освітнього лідерства в Університеті прикладних наук Стендена на основі дослідження проблеми освітнього лідерства в Нідерландах, детального аналізу профілю магістерської програми з освітнього лідерства з урахуванням навчального плану, обґрунтування профілю компетентностей магістра освітнього лідерства та визначення концепції навчання, ключових тематичних напрямів, програмних результатів навчання тощо задля запозичення кращих практик провідних європейських університетів на етапі оптимізації мережі закладів вищої освіти і посилення управлінського потенціалу, а також з урахуванням входження України в Європейський Союз.

Методологія. З метою визначення особливостей магістерської програми з освітнього лідерства Університету прикладних наук Стендена використано контент-аналіз профілю освітньої програми, здійснено порівняння рішення акредитаційної комісії разом з поданим університетом звітом про освітню діяльність. Окрім того, враховано відомості навчального плану за 4 семестри, а також здійснено огляд відгуків випускників за відповідною освітньою програмою. Задля дослідження проблеми освітнього лідерства проведено системний аналіз нідерландських національних досліджень і звітів, а також аналітичних матеріалів, наукових і цифрових джерел. Визначено перспективи наступних досліджень щодо підготовки освітніх лідерів у Нідерландах і в Україні за допомогою проблемно-прогностичного методу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основоположним стрижнем концепції лідерства у вищій освіті в Нідерландах у 2016 році визначено, що «завдання лідерства полягає в зміні культури в університеті: від ієрархії до довіри, залишаючи місце для творчості, енергії та відповідальності. Суть університетського лідерства фактично зводиться до створення професійного простору, а професійний простір – це завжди командний простір». (Meijer & Wijnen, 2016). У сучасних умовах мова йде про те, що лідерство є ефективним інструментом для досягнення суспільно корисної цілі для всієї громади, в системі вищої освіти лідерство покликане розкрити таланти студентів усіма потенційними способами, однак зробити це можливо завдяки злагодженій команді і надихаючому, а головне доступному та відкритому освітньому простору.

Ураховуючи це, головним завданням університетів прикладних наук і дослідницьких університетів є системна робота над постійною професіоналізацією викладачів та підготовкою компетентних освітніх лідерів, про що зазначено в Стратегічному плані вищої освіти та наукових досліджень Нідерландів на 2015–2025 рік, розробленому Міністерством освіти, культури і науки. Відтак важливим є реалізація університетами подальших кроків та всебічне розгортання зазначеного напрямку, зокрема крізь призму ефективної експертизи освітнього контенту, використання нових форм навчання і дидактичних навичок, вміння працювати з міжнародною аудиторією, отримання нового практичного досвіду через стажування тощо. Саме університети прикладних наук зобов'язані приділяти більше уваги освітньому лідерству шляхом створення інноваційних

навчальних курсів та якісного забезпечення освітнього рівня викладачів, передусім збільшення кількості викладачів із науковим ступенем. (Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, 2015).

Можливість досягнення всіх цілей завдяки злагодженій роботі учнів, студентів, вчителів, викладачів і групи освітніх лідерів та менеджерів на кожній з ланок освіти всебічно представлено Освітньою інспекцією освіти Нідерландів (Inspectie van het Onderwijs Nederland) у щорічному звіті про освіту за 2023 рік. Таким чином формується бачення, що у професійному просторі освітніх лідерів в Нідерландах позиціонуються працівники уряду національного рівня (профільні міністерства, освітні інспекції); регіональне управління – на рівні управлінців у справах освіти муніципалітетів у містах та громадах; члени органів врядування (наглядні ради); інституційні управлінці, а також міжінституційні партнери (рис. 1).

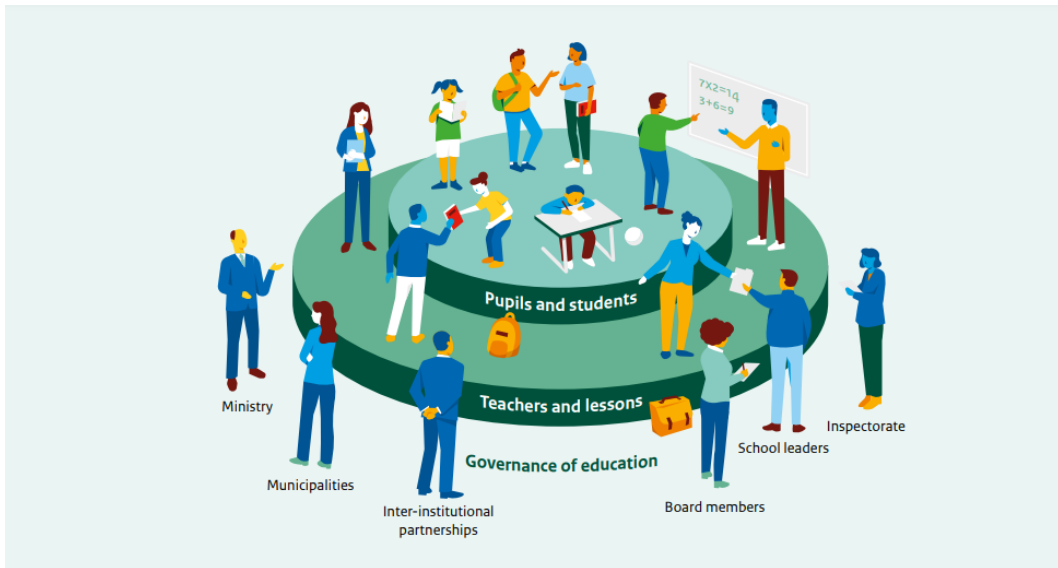


Figure 1 A firm foundation, fair opportunities and well-equipped teachers – these goals require something from all of us and we will only achieve them if politicians, school boards, school leaders and teachers all work together

Рис. 1. Побудова міцного фундаменту досягнення цілей освіти в Нідерландах

Джерело: (Inspectie van het Onderwijs Nederland, 2023, с. 11)

Уряд несе відповідальність за забезпечення перспективної системи освіти, яка гарантує якість, доступність та ефективність. У стратегічному баченні Нідерландів – побудова інституційної відповідальності передусім на основі довіри, в якій студент займає центральне місце, викладач має право власності на освітній процес, закладу освіти надається простір для інновацій, в якому існує баланс між покладеними на університет завданнями та рамками й автономією і простором для розвитку та реалізації унікальної місії. Достатність простору для студента, викладача та управлінця, вивільняє багато енергії і з'являються хороші ініціативи: якісна освіта стає реальністю завдяки їхній участі. Такий формат організації освітнього простору пропонується як в рамках філософії управління так і в загальній філософії вищої освіти в Нідерландах (Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, 2015).

Підтримуючи національне бачення лідерства, університети Нідерландів започатковують вузькоспеціалізовані освітні програми з лідерства. Університет прикладних наук Стендена (NHL Stenden Hogeschool), що має навчальні корпуси в Амстердамі, Гроєнінгу, Меппелі, Ассені, Еммені, а також у Лсевердені (Leeuwarden), (Нідерланди) – це сучасний заклад освіти, який входить

до групи університетів прикладних наук та користується популярністю серед вступників. Відповідно до звіту університету у 2022 році контингент студентів склав понад 23,7 тис. студентів, що представляють 90 національностей, 12% загальної кількості студентів є іноземцями, загалом штат персоналу налічує більше 2,6 тис. осіб (Jaarverslag, 2022).

Відповідно до місії, візії університету найважливішими принципами є такі (Rapport accreditaties, 2018):

- робота над глобальними інноваціями та участь у їхньому розробленні випускників, які демонструють комунікабельність і підприємливість у подальшій інноваційній діяльності;
- освіта, що базується на проектах, у яких проблеми реального життя є центральними, а їх потенційні рішення обговорюються на практичних заняттях та ворк-шопах;
- соціальний конструктивізм, що досягається активною спільною роботою студентів та викладачів;
- практичні дослідження (польові дослідження).

Метою магістерської програми з освітнього лідерства (Master Educational Leadership – MEL), започаткованої у 2018 році (Onderwijscatalogus, 2023), є розвиток перспективного та адаптованого до майбутнього освітнього лідерства серед студентів, пов'язаного із їх власним професійним шляхом. Програма спрямована на підготовку освітніх лідерів, які є «серцем, головою та руками» в розвитку освіти, а також сприяють створенню нової інфраструктури та мережі у сфері освітнього лідерства. Курс зосереджено на чотирьох основних, всеосяжних і узгоджених темах, так званих великих ідеях, а саме: хороша освіта, розвиток лідерства, організаційний розвиток і мінливе середовище.

Програма складається з 4 семестрів, кожен з яких передбачає 15 кредитів ЄКТС. Загальний обсяг програми складає 60 кредитів ЄКТС, формою навчання вважається неповний робочий день (part-time education). У результаті навчання студент здобуває ступінь «магістр мистецтв» (MA), спеціалізація «магістр освітнього лідерства».

Особливістю магістерських програм з освітнього лідерства в Нідерландах, у тому числі сертифікаційних або мікрокредитних є те, що навчання керівників початкової освіти, керівників шкіл (середньої освіти), керівників вищої професійної освіти відбувається за однією освітньою програмою. Однак, нерідко можна зустріти кваліфікаційні програми окремо для вчителів та директорів саме середньої освіти. За тотожним принципом магістерська програма з освітнього лідерства Університету прикладних наук Стендена здійснює підготовку лідерів як для управління у сфері початкової, середньої, так і у сфері вищої освіти Нідерландів. Програма була розроблена у тісній координації із фахівцями у сфері управління освітою через проведення відповідних інтерв'ю, виявлення потреб регіону і визначення таких орієнтирів як якість освіти, зростання ролі перспективного лідерства для громадян. До розроблення профілю освітньої програми було долучено 6 провідних професорів, включаючи науковців, що спеціалізуються на проблематиці сталого розвитку, особистісного лідерства, інновацій, а також освітніх систем та організацій. Важливо, що під час проведення акредитації освітньої програми група експертів порекомендувала розробникам оновити міжнародну бібліографію, літературу з психології навчання, акцентувати на збільшенні гнучкості освітньої траєкторії для студентів з точки зору навчання, дотримуватись чіткості у формах оцінювання із запланованими результатами навчання (Rapport accreditaties, 2018).

На основі проведених інтерв'ю, опрацьованих джерел, робочих конференцій розробниками профілю освітньої програми сформовано портрет освітнього лідера та узагальнений профіль компетентностей магістра освітнього лідерства (MEL) (рис. 2).

Джерело: складено автором на підставі Консультативного звіту про акредитацію магістерської програми освітнього лідерства Університету прикладних наук Стендена, виданого Голландсько-фламандською акредитаційною організацією (De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) <https://www.nvaio.net/nl/besluiten/nhl-stenden-hogeschool/m-master-educational-leadership>) Магістерська програма забезпечується незалежними від траєкторії навчання результатами навчання і пропонує модульну стандартну програму за трьома напрямками безперервного розвитку:

- тематичним напрямом, зосередженого на теоретичних аспектах лідерства;
- дослідницьким напрямом, що детально розглядає дослідницькі аспекти та акцентує увагу на дослідницьких навичках студентів;
- інтегральним напрямом, що об'єднує інтеграцію людини, теорії та практики.



Рис. 2. Узагальнений профіль компетентностей магістра освітнього лідерства (MEL) Університету прикладних наук Стендена (Нідерланди)

У площині лідерства, студент розвиває персональні особистісні компетентності, професійні навички і професійну ідентичність. Студенти-магістри мають визначитись із індивідуальним планом в межах стандартної програми разом зі своїм освітнім консультантом. Індивідуальний навчальний план напряму залежить від попередніх знань студентів, його навчальних потреб, а також подальших кар'єрних перспектив. Однак перед цим майбутні здобувачі проходять процедуру вступу. Допускним рівнем до відповідної магістерської програми є здобутий раніше ступінь бакалавра. Крім того, абітурієнтів очікує вступна співбесіда, яка має на меті скласти уявлення про потенційного студента як про особистість і професіонала, про його мотивацію та компетентності, необхідні для успішного завершення програми, особисті цілі та взаємні очікування. Під час вступу студентам також пропонується виконати завдання на тему лідерства в організації, що є частиною процедури вступу.

Обов'язковий внесок для студентів, які мають право на навчання за державні кошти, складає 2,2 тис. євро за перший рік навчання, 2,3 тис. євро за другий рік навчання. Іноземні громадяни та особи, що не мають права на бюджетне фінансування, мають сплатити 7 тис. євро за перший рік навчання та 7,3 тис. євро за другий рік навчання відповідно.

Основна дидактична концепція ґрунтується на принципі: «навчання відбувається з професіоналами, між професіоналами у професійному навчальному середовищі та у полі, де власні питання лідерства та проблеми організації, в якій працює студент, є центральними і враховуються в напрямках і траєкторіях навчання» (Rapport accreditaties, 2018). Тут продемонстровано зв'язок між розвитком лідерства в теорії, на практиці, а також розглянуто зв'язок між теорією, практикою і особистістю лідера. Концепція навчання базується на різних формах роботи:

- лекції, де відбувається обмін досвідом;
- воркшопи та семінари, де студенти працюють разом над пошуком шляхів вирішення реальних проблем;
- (індивідуальні та групові) супервізії та інтервізії. Ці форми навчально-методичної та професійної підтримки відбуваються кожного навчального дня між студентами і є важливою науковою знахідкою. Інтервізія передбачає міжколегіальний спосіб навчання в групі студентів (без участі викладача). При цьому учасники мають рівні права один перед одним, а їх думка і пропозиції однаково важливі, незалежно від раніше здобутого професійного досвіду.

Інтерв'язія є видом групової супервізії. Загалом, супервізю слід розглядати як новітню форму аудиторних занять у системі професійної підтримки фахівців, які працюють у сфері «людина–людина». Такі форми занять не є тотожними з самостійною роботою і внесені до розкладу студентів поряд з іншими, звичними лекційними та практичними заняттями.

Кожен із чотирьох семестрів навчання на магістерській програмі з освітнього лідерства має власну тематику навчання, однойменну з модулями, що вказані у навчальному плані (Onderwijscatalogus, 2023):

- 1) концепції та розвиток лідерства;
- 2) навколишнє середовище (екологічний контекст) і розвиток;
- 3) освітні мережі та комунікація;
- 4) освітнє лідерство, що об'єднує.

Результатами навчання перших двох семестрів (30 кредитів ЄКТС) є демонстрація усвідомлення значення особистого лідерства студента, його відчуття лідерства, зв'язок із професійними обов'язками як керівника в освітньому середовищі; уміння співвідносити свій стиль лідерства з іншими стилями, а також розуміння, що студенти є частиною мережі майбутніх лідерів у національному та міжнародному освітньому середовищі. Крім того, студенти наприкінці першого року навчання розуміються на організації освітніх просторів (шкіл, університетів, приватних і державних закладів освіти, освітніх організацій). Застосовуючи здобуті навички оцінювання та інспектування, студенти демонструють широкий, системний погляд і на власну освітню структуру, працівниками якої вони є (Onderwijscatalogus 2023–2024, I Voorblad Module, 2023).

На другому році навчання укладачі навчального плану розподіляють програмні результати навчання на три блоки. Результати визначають за здобутими компетентностями та результатами роботи, яку провели студенти програми. Серед них:

I блок

Студенти-лідери здійснюють підготовку візуального звіту на основі науково обґрунтованих даних з опрацьованих джерел, а також на підставі наукових конференцій, національних та міжнародних симпозіумів, у яких брали участь протягом навчання. Індивідуальна освітня траєкторія відображається саме у специфіці звіту, що має визначати особливості тієї освітньої інституції, яку представляє студент, або професійної діяльності, яку планує здійснювати.

II блок

Керівник освітньої програми здійснює підготовку наукового дослідження, що може бути у вигляді звіту або у вигляді окремої наукової статті. Студенти мають відбити результати своєї навчальної практичної діяльності і подати ці матеріали до загального звіту керівника освітньої програми.

III блок

Фінальним є підготовка портфоліо, усної презентації з результатами інтерв'ю у колі колег освітнього середовища, проведення співбесіди один з одним, де фактично відбувається тренування лідерських компетентностей і аналіз здобутих результатів (Onderwijscatalogus 2023–2024, II Voorblad Module, 2023).

Випускниця Університету прикладних наук Стендена, магістр освітнього лідерства, Б. Сейнстра (B. Seinstra) та директор Асоціації шкіл Леесвердена в інтерв'ю звернули увагу саме на практико орієнтованість у групі, а також на великий відсоток роботи на заняттях один з одним між студентами, без викладача (Berdina Seinstra | NHL Stenden, 2023).

Висновки дослідження та перспективи подальших розвідок. Концепція лідерства у процесах управління системою освіти в Нідерландах є одним із провідних напрямів, важливість якого підтверджена Урядом країни і дослідниками управлінського потенціалу. Ключовим трендом уважається лідерство-служіння, яке полягає у максимальному розкритті талантів студентів та збільшенні внеску цих талантів у суспільство. Водночас високі вимоги висувуються до всіх учасників освітнього процесу: абітурієнтів, здобувачів вищої освіти, викладачів і управлінців вищою освітою.

Магістерська програма з освітнього лідерства Університету прикладних наук Стендена є спеціалізованою освітньою програмою для розвитку лідерського та управлінського потенціалу, цільовою аудиторією якої є управлінці освітньої сфери. Загальний обсяг програми – 60 кредитів ЄКТС, розподілений між 4 навчальними семестрами по 15 кредитів ЄКТС відповідно. Випускники отримують диплом із зазначенням відповідної кваліфікації – «магістр освітнього лідерства». Програма акредитована в установленому порядку у 2018 році Нідерландсько-Фландрійською акредитаційною організацією, що свідчить про її відповідну якість, яка вимагається Урядом Нідерландів.

Під час створення програми проведено ґрунтовну роботу із фахівцями міждисциплінарних наукових сфер, враховано потреби зовнішніх стейкхолдерів і громади. Унікальна концепція навчання дала змогу сформувати освітню складову між такими блоками: концепції та розвиток лідерства, навколишнє середовище (екологічний контекст) і розвиток; освітні мережі та комунікація; освітнє лідерство, що об'єднує.

У результаті проведеного дослідження сформовано профіль компетентностей освітнього лідера Університету прикладних наук Стендена. Основними визначено комунікаційні навички налагодження професійних зв'язків у межах одного професійного поля, здатність критичного аналізу поточної ситуації в організації, сміливість у вчиненні рішучих дій, навички створення траєкторії освітньої команди, високі професійні педагогічні навички, що чутливі до мінливого світу. 3-поміж відомих лекційних та практичних занять вирізняються унікальні форми занять: інтерв'їзії і суперв'їзії, які є міжколегіальним способом навчання у групі студентів (без участі викладача).

Отримані результати дослідження спонукають до подальшого вивчення та аналізу вузькоспеціалізованих освітніх програм з освітнього лідерства в Нідерландах та порівняння підходів до викладання та навчання на цих програмах.

Також у майбутньому буде здійснено порівняння цієї освітньої програми з аналогічними магістерськими програмами підготовки управлінців в Україні. Сьогодні на національному та інституційному рівні вкрай актуальним є посилення лідерського потенціалу шляхом підготовки освітніх лідерів, менеджерів та управлінців.

Використані джерела

- Драч, І.І. (2015). Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом. *ScienceRise*, 2 (1 (7)), 63–67. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/text_2015_2\(1\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/text_2015_2(1)_13).
- Калашнікова, С. (2010). *Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства*. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка. <https://core.ac.uk/download/pdf/32308175.pdf>
- Саук М. (2023). Підготовка освітніх лідерів в умовах магістратури в Нідерландах: основні підходи. Педагогічна компаративістика і міжнародна освіта - 2023: горизонти інновацій. Матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції. <https://doi.org/10.32405/> S. 254-257
- Berdina Seinstra / NHL Stenden. (2023). *NHL Stenden Hogeschool | NHL Stenden*. <https://www.nhlstenden.com/ervaringsverhalen/berdina-seinstra>
- Hoeben, A., Berg, N. v.d., & Heijst, H. v. (2013). *De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost*. <https://hbo-kennisbank.nl/resolve/aereshogeschool/eyJ1JjogImh0dHBzOi8vd3d3LmdyZWVuaS>
- Inspectie van het Onderwijs Nederland. (2023). *State of Education 2023 System section*. https://english.onderwijsinspectie.nl/binaries/onderwijsinspectie_eng/documenten/annual-reports/2023/5/31/state-of-education-2023/The+State+of+Education+2023.pdf
- Innovative Leadership and Change Management in Higher Education*. (2023). https://eua.eu/downloads/publications/newlead%20report_project%20key%20findings%20and%20recommendation_final.pdf
- Imants, J. (2014). *Onderwijskundig leiderschap. Pica Onderwijsmanagement*.
- Jaarverslag 2022. (2022). *NHL Stenden Hogeschool*. <https://publicaties.nhlstenden.com/jaarverslag-2022>

- Kallenberg, A. J. (2016). *Organiseren en innoveren in het hoger onderwijs: management en beleid door het middenmanagement*.
- Karels, M. (2017, 11 липня). *Leiderschap en leiderschapsstijlen*. wij-leren.nl. [https://wij-leren.nl/leiderschapsstijlen.php#:~: text](https://wij-leren.nl/leiderschapsstijlen.php#:~:text=)
- Meijer, N., & Wijnen, H. (2016, листопад). *Hoger onderwijs en leiderschap*. <https://www.vereniginghogescholen.nl/>. https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/000/650/original/VH_ESSAY_NR_5_WEB.pdf?1480933265
- Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap. (2015). *De waarde(n) van weten (Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015–2025)*. <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-0794c03b-8ac3-4d63-b927-d9f6036de16e/pdf>
- Onderwijs catalogus*. (2023, грудень). NHL Stenden Hogeschool. <https://publicinfo.nhlstenden.com/studycatalogue/dutch/Educational%20Leadership,%20master,%20deeltijd%20en/of%20flex>
- Onderwijs catalogus 2023–2024 Voorblad Module. Leerjaar 1 (2023)*. NHL Stenden Hogeschool. [https://publicinfo.nhlstenden.com/api/documents/getdocument?path=/sites/Publicinfo/CourseCatalogue/Teacher+Education+\(PE\)/M-MEL-DT/1/ONDERWIJSCATALOGUS+MEL+jaar+1_2023-2024.pdf](https://publicinfo.nhlstenden.com/api/documents/getdocument?path=/sites/Publicinfo/CourseCatalogue/Teacher+Education+(PE)/M-MEL-DT/1/ONDERWIJSCATALOGUS+MEL+jaar+1_2023-2024.pdf)
- Onderwijs catalogus 2023–2024 Voorblad Module. Leerjaar 2 (2023)*. NHL Stenden Hogeschool. [https://publicinfo.nhlstenden.com/api/documents/getdocument?path=%2fsites%2fPublicinfo%2fCourseCatalogue%2fTeacher+Education+\(PE\)%2fM-MEL-DT%2f2%2fONDERWIJSCATALOGUS+MEL+jaar+2_2023-2024.pdf](https://publicinfo.nhlstenden.com/api/documents/getdocument?path=%2fsites%2fPublicinfo%2fCourseCatalogue%2fTeacher+Education+(PE)%2fM-MEL-DT%2f2%2fONDERWIJSCATALOGUS+MEL+jaar+2_2023-2024.pdf)
- Orzhel, O. (2022). Innovation in higher education: service learning. *Continuing Professional Education: Theory and Practice*, (1), 76–81. <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2022.1.8>
- Rapport accreditaties. (2018, 4 квітня). De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). https://publicaties.nvaio.net/5b07a9d8af500_006281%20advies%20NHLStenden%20hbo-ma%20Educational%20Leadership.pdf
- Shanghai Ranking's Academic Ranking of World Universities. *Shanghai Ranking*. <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2023>
- Studying at an institution for higher education in the Netherlands. Information from the Government of the Netherlands / Government.nl. <https://www.government.nl/topics/reception-of-refugees-from-ukraine/documents/publications/2023/02/06/studying-at-an-institution-for-higher-education-in-the-netherlands—навчання-у-вищих-навчальних-закладах-нідерландів-urk>
- Thecla Goossens, T. (2018). *Leiderschap in ontwikkeling*. <https://www.theclagoossens.nl/wp-content/uploads/2018/04/Leiderschap-in-ontwikkeling-Hoofdstuk-1.pdf>
- World University Rankings. *Times Higher Education (THE)*. https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/world-ranking#!/length/25/locations/NLD/sort_by/name/sort_order/asc/cols/stats

References

- Drach, I. I. (2015). Liderstvo i komandnist v upravlinni navchalnym zakladom. *Sciencerise*, 2 (1 (7)), 63–67. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/text_2015_2\(1\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/text_2015_2(1)_13). (in Ukrainian).
- Kalashnikova, S. (2010). *Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva*. Kyivsk. un-t imeni Borysa Hrinchenka. <https://core.ac.uk/download/pdf/32308175.pdf> (in Ukrainian).
- Saiuk, M. (2023) Pidhotovka osvitimikh lideriv v umovakh mahistratury v Niderlandakh: osnovni pidkhody. Pedahohichna komparatyvistyka i mizhnarodna osvita - 2023: horyzonty innovatsii: materialy VII Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konferentsii DOI: <https://doi.org/10.32405/> S. 254-257 (in Ukrainian).
- Berdina Seinstra / NHL Stenden. (2023). *NHL Stenden Hogeschool | NHL Stenden*. <https://www.nhlstenden.com/ervaringsverhalen/berdina-seinstra> (in Dutch).
- Hoeben, A., Berg, N. v.d., & Heijst, H. v. (2013). *De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost*. <https://hbo-kennisbank.nl/resolve/aereshogeschool/eyJ1JjogImh0dHBzOi8vd3d3LmdyZWVuaS> (in Dutch).
- Inspectie van het Onderwijs Nederland. (2023). *State of Education 2023 System section*. https://english.onderwijsinspectie.nl/binaries/onderwijsinspectie_eng/documenten/annual-reports/2023/5/31/state-of-education-2023/The+State+of+Education+2023.pdf (in Dutch).

- Innovative Leadership and Change Management in Higher Education*. (2023). https://eua.eu/downloads/publications/newlead%20report_project%20key%20findings%20and%20recommendation_final.pdf (in English).
- Imants, J. (2014). *Onderwijskundig leiderschap. Pica Onderwijs management*. (in Dutch).
- Jaarverslag 2022. (2022). *NHL Stenden Hogeschool*. <https://publicaties.nhlstenden.com/jaarverslag-2022> (in Dutch).
- Kallenberg, A. J. (2016). *Organiseren en innoveren in het hoger onderwijs: management en beleid door het middenmanagement*. (in Dutch).
- Karels, M. (2017, 11 липня). *Leiderschap en leiderschapsstijlen*. wij-leren.nl. [https://wij-leren.nl/leiderschapsstijlen.php#:~: text](https://wij-leren.nl/leiderschapsstijlen.php#:~:text=) (in Dutch).
- Meijer, N., & Wijnen, H. (2016, листопад). *Hoger onderwijs en leiderschap*. <https://www.vereniginghogescholen.nl/>. https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/000/650/original/VH_ESSAY_NR_5_WEB.pdf?1480933265 (in Dutch).
- Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap. (2015). *De waarde(n) van weten (Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015–2025)*. <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-0794c03b-8ac3-4d63-b927-d9f6036de16e/pdf> (in Dutch).
- Onderwijs catalogus*. (2023, грудень). *NHL Stenden Hogeschool*. <https://publicinfo.nhlstenden.com/studycatalogue/dutch/Educational%20Leadership,%20master,%20deeltijd%20en/of%20flex> (in Dutch).
- Onderwijs catalogus 2023–2024 Voorblad Module. Leerjaar 1* (2023). *NHL Stenden Hogeschool*. [https://publicinfo.nhlstenden.com/api/documents/getdocument?path=/sites/Publicinfo/CourseCatalogue/Teacher+Education+\(PE\)/M-MEL-DT/1/ONDERWIJSCATALOGUS+MEL+jaar+1_2023-2024.pdf](https://publicinfo.nhlstenden.com/api/documents/getdocument?path=/sites/Publicinfo/CourseCatalogue/Teacher+Education+(PE)/M-MEL-DT/1/ONDERWIJSCATALOGUS+MEL+jaar+1_2023-2024.pdf) (in Dutch).
- Onderwijs catalogus 2023–2024 Voorblad Module. Leerjaar 2* (2023). *NHL Stenden Hogeschool*. [https://publicinfo.nhlstenden.com/api/documents/getdocument?path=%2fsites%2fPublicinfo%2fCourseCatalogue%2fTeacher+Education+\(PE\)%2fM-MEL-DT%2f2%2fONDERWIJSCATALOGUS+MEL+jaar+2_2023-2024.pdf](https://publicinfo.nhlstenden.com/api/documents/getdocument?path=%2fsites%2fPublicinfo%2fCourseCatalogue%2fTeacher+Education+(PE)%2fM-MEL-DT%2f2%2fONDERWIJSCATALOGUS+MEL+jaar+2_2023-2024.pdf) (in Dutch).
- Orzhel, O. (2022). Innovation in higher education: service learning. *Continuing Professional Education: Theory and Practice*, (1), 76–81. <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2022.1.8> (in English).
- Rapport accreditaties. (2018, 4 квітня). *De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)*. https://publicaties.nvao.net/5b07a9d8af500_006281%20advies%20NHLStenden%20hbo-ma%20Educational%20Leadership.pdf (in Dutch).
- Shanghai Ranking's Academic Ranking of World Universities. *Shanghai Ranking*. <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2023> (in English).
- Studying at an institution for higher education in the Netherlands. Information from the Government of the Netherlands / Government.nl. <https://www.government.nl/topics/reception-of-refugees-from-ukraine/documents/publications/2023/02/06/studying-at-an-institution-for-higher-education-in-the-netherlands—навчання-у-вищих-навчальних-закладах-нідерландів-urk> (in English).
- Thecla Goossens, T. (2018). *Leiderschap in ontwikkeling*. <https://www.theclagoossens.nl/wp-content/uploads/2018/04/Leiderschap-in-ontwikkeling-Hoofdstuk-1.pdf> (in Dutch).
- World University Rankings. *Times Higher Education (THE)*. https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/world-ranking#!/length/25/locations/NLD/sort_by/name/sort_order/asc/cols/stats (in English).

Mariia Saiuk, postgraduate student of the Institute of Higher Education of the NAES of Ukraine Ukraine, Kyiv, Ukraine.

Research interests: higher education management in Ukraine, EU educational management, educational leadership, effective management of educational innovations in the Netherlands, achieving sustainable development goals through higher education.

PECULIARITIES OF MASTER'S EDUCATION FOR EDUCATIONAL LEADERS AT THE NHL STENDEN UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES (NETHERLANDS)

Abstract. The ideas of leadership-based management of higher education are gaining popularity among the academic community in Ukraine. The Kingdom of the Netherlands, an ally and partner of Ukraine, comprehensively develops the idea of leadership, which is reflected in national educational

policies and research by Dutch scholars. It has been found that educational management in the Netherlands has evolved from a hierarchical model to one based on team leadership approaches. One of the leading concepts is leadership-service, which helps to maximize the talents of students for the benefit of Dutch society and solve urgent community problems. A detailed analysis of the specialized master's programme in educational leadership at the NHL Stenden University of Applied Sciences, which was opened in 2018, meets the European quality indicators for higher education and is accredited at the national level by the Accreditation Organization of the Netherlands and Flanders (NVAO). The two-year part-time study programme, with a total academic load of 60 ECTS credits, is designed to develop promising and future-oriented educational leadership among students related to their own professional path. It is determined that potential students are current managers in the field of education, educational managers, middle managers of educational institutions. The designers have taken into account the specific interdisciplinarity of educational leadership: thus, the programme involves academic staff from related educational fields, potential employers, students and representatives of the Dutch society, which allowed to structure the curriculum into 4 blocks: the concept and development of leadership, environment (ecological context) and development; educational networks and communication; educational leadership that unites. The role of a unique form of classroom training for the field of educational management – supervision and intervision – is defined. Based on the analysis of the educational programme, the profile of competencies of an educational leader at the NHL Stenden University of Applied Sciences is compiled for the first time.

Keywords: educational leadership; Netherlands; master's training; higher education; Stenden University of Applied Sciences.