

Filosofiiia [Scientific Bulletin of the National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine. Pedagogy. Psychology. Philosophy], 192 (2), 351-352 [in Ukrainian].

Ovcharuk, O. V. (2003). *Kompetentnist yak kliuch do onovlennia zmistu osvity. Stratehiia reformuvannia osvity v Ukraini [Competence as a key to updating the content of education. Education reform strategy in Ukraine]: rekomendatsii do osvitnoi polityky.* Kyiv: K.I.S. [in Ukrainian].

Siaska, I. (2018). Do problemy vprovadzhennia kompetentnisnoho pidkhodu u protses fakhovoi pidhotovky maibutnix uchyteliv pryrodnychkh dystsyplin [To the problem of introducing the competence approach in the process of professional training of future teachers of natural sciences]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnologii [Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies]*, 10 (84), 179-189 [in Ukrainian].

ROKOTYANSKA V., DYACHENKO-BOGUN M., GOMLYA L., SHKURA T.

Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University, Ukraine

FORMATION OF ENVIRONMENTAL COMPETENCES AMONG STUDENTS OF THE NATURAL EDUCATION FIELD

In the article, the authors reveal the methods of expanding the formation of ecological competences among students of the natural education field, today "ecological problems" are becoming more and more relevant. Environmental pollution, climate change, depletion of natural resources are just some of the problems that require a competent solution. However, many people do not have enough environmental education to understand what steps need to be taken to preserve nature. Thus, the development of the methodology for the formation of environmental competences of students of the science education field becomes relevant, as it allows preparing the younger generation to solve environmental problems and to form environmental consciousness in them, which will contribute to the preservation of natural resources and the preservation of the environment. In addition, the development of the methodology can be useful for science teachers, who can use this methodology in their lessons to improve the environmental literacy of students.

Key words: *science education branch, ecology, competence, educational process, thinking, science disciplines.*

Стаття надійшла до редакції 27.02.2024 р.

УДК 378(492):316.46

DOI [HTTPS://DOI.ORG/10.33989/2075-146X.2024.33.310078](https://doi.org/10.33989/2075-146X.2024.33.310078)

МАРІЯ САЮК

ORCID: 0000-0002-7648-5708

Інститут вищої освіти НАПН України, м. Київ

ОСВІТНЄ ЛІДЕРСТВО В НІДЕРЛАНДАХ: СУБ'ЄКТНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АНАЛІЗ

У статті схарактеризовано освітнє лідерство як одне з базових складових системи управління вищою освітою, що формується людським управлінським капіталом Нідерландів. Проаналізовано законодавчі освітні політики, управлінські документи, звіти, а також наукові дослідження та результати проектної діяльності щодо зміцнення лідерського потенціалу в Нідерландах. Визначено національний та інституційний рівні управління у сфері вищої освіти. З'ясовано розподіл функцій між національними інституціями, їх особливості і місце в національній системі вищої освіти Нідерландів. Охарактеризовано системні управлінські ролі в межах закладу вищої освіти.

Ключові слова: *управління освітою, вища освіта, Нідерланди, освітнє лідерство, врядування, суб'єкти управління в освіті.*

Постановка проблеми. З-поміж потужних європейських країн у сфері освіти вирізняється Королівство Нідерландів, система управління вищою освітою якого характеризується децентралізованим підходом, що відображає прихильність країни до академічної свободи, інновацій та інклюзивності. Вона покликана розширювати можливості університетів та сприяти створенню динамічного середовища для усіх учасників освітнього процесу, враховуючи студентів і викладачів.

Однак досить розвинена та розгалужена система суб'єктів управління освіти з одного боку, з іншого - об'єднана єдиною місією служіння, так само як і українська система управління освітою сьогодні, мала складний тернистий шлях становлення та оптимізації управлінських процесів.

В Україні система управління вищою освітою зазнає істотних змін в умовах повномасштабної війни, євроінтеграційних процесів, а також на тлі світових пандемій та економічної кризи. Партнерські відносини, що виникли в результаті підтримки європейськими країнами, надали додаткові можливості для поглибленого аналізу кращих практик країн Європи у сфері освітнього менеджменту, а також їх імплементації в Україні. Нині простежується нагальна необхідність пошуку шляхів зміцнення вітчизняної системи освітнього врядування та посилення людського потенціалу на лідерських ролях.

У 2011 році Освітня рада Нідерландів (Onderwijsraad) опублікувала дослідження про складність управлінських процесів у сфері освіти, що спровоковано невизначеністю обов'язків серед суб'єктів управління. Вже тоді в Нідерландах на тлі якісних змін «західних країн-партнерів» відбувався перехід від процесів управління до врядування не лише у сфері освіти, а й в охороні здоров'я, правоохоронній, соціальній сферах тощо. Натомість нідерландське суспільство було невдоволене тими традиційними способами вирішення проблем і прийняття рішень, які пропонувалися на початку II-го тисячоліття. Було обрано курс на горизонтальний, інтерактивний та кооперативний спосіб управління – врядування (Hajer та ін., 2004). Саме тому в 2011 році за дорученням Освітньої ради Нідерландів здійснено дослідження щодо оцінювання блоків врядування в освіті – «Професійне врядування», за результатами якого було доведено, що перед освітніми лідерами стоїть завдання зробити працездатною систему врядування, незважаючи на суспільні відносини, конфлікти та виклики (Noordegraaf, Wit MSc, 2011, с.19).

Так само як і в Україні, на національному рівні в Нідерландах визнано, що якість вищої освіти, привабливість університетів на світовому рівні, результативність, суспільна корисність вищої освіти та наукових досліджень в університетах неабияким чином залежить від системи управління вищою освітою та висококваліфікованого людського ресурсу – освітніх лідерів. Окрему увагу варто приділити питанню щодо суб'єктів освітнього лідерства в Нідерландах, а також з'ясувати напрями діяльності, що віднесені до їхніх повноважень.

Метою дослідження є визначення та систематизація управлінських ролей, завдань функцій та особливостей освітніх лідерів в Нідерландах на національному та інституційному рівнях шляхом аналізу та порівняння законодавчих освітніх політик, наукових поглядів та результатів проєктної діяльності щодо зміцнення лідерського потенціалу в Нідерландах.

Аналіз останніх досліджень. Нідерландський Уряд спільно з провідними закладами вищої освіти та спеціалізованими закладами з розвитку лідерського потенціалу систематично здійснює дослідження на основі проєктної діяльності щодо освітнього лідерства: роль лідерства-служіння у розвитку вищої освіти Нідерландів (Meijer & Wijnen, 2016); розвиток лідерського потенціалу в освітніх командах середньої та вищої професійної освіти (Hoeven, Heijst, Berg, 2013); розроблення навчально-методичних матеріалів для вищої освіти Нідерландів з освітнього лідерства (Goossens, 2018); компетентності освітніх лідерів (Karels, 2017); проблеми мотивації і лідерства у вищій освіті (Ballesteros, Esquivel, Moreno, García, Cerrillo, 2023); інструментарій освітнього лідерства задля трансформації освіти (Estermann, Bunescu, 2021); порівняльний аналіз ефективності вищої освіти Нідерландів (Golden, Marconi, Kato, 2019). У вітчизняному освітньому та науковому просторах питання освітнього лідерства Нідерландів залишилося поза увагою фахівців.

Результати. Трансформація системи управління вищою освітою в Нідерландах була зумовлена становленням такого явища як «університетська автономія», в рамках якого автоматично змінилося усвідомлення відповідальності за освіту. На заміну ієрархічного управління прийшло поняття «системне управління», сутність якого полягало у покладанні обов'язків управління на місцеві органи влади (децентралізація управління освітою); встановленні урядом відповідних рамок якості вищої освіти та здійсненні незалежного нагляду за витрачанням коштів платників податків; наданні учням та студентам свободи вибору в освіті на основі запровадження студентоцентрованого підходу та формування індивідуальної освітньої траєкторії здобувачів; розширенні можливостей науково-педагогічних працівників для їхнього розвитку, творчості і професійної діяльності, а також систематичному звітуванні університетів про результати діяльності і фінансові витрати перед органами врядування. Ураховуючи це, появились конкуренція (вільний вибір закладів освіти) і свобода, академічна мобільність, доступність та ефективність, що сприяли підвищенню якості вищої освіти (Brief van de Onderwijsraad aan de Nederlandse regering, 2013, с. 2). За таких умов системне управління і лідерство-служіння працюють у гармонії, адже всі згадані вище суб'єкти працюють на засадах особистої відповідальності та командності задля єдиного результату – служіння нідерландському суспільству, зокрема завдяки підготовці висококваліфікованих фахівців для роботи в громадах.

Проведений аналіз звітних документів Королівства Нідерландів, зокрема Стратегічного плану вищої освіти та наукових досліджень Нідерландів на 2015-2025 рік, дав змогу з'ясувати, що загалом на лідерство в освіті покладено не лише завдання збільшення ефективності управління в буквальному розумінні. У лідерстві вбачається постійний зв'язок з мінливою реальністю, здатність реагувати на неї, передбачати зміни, які очікують суспільство. Студенти, що сьогодні здобувають освіту, завтра мають стати лідерами, які професійно підготовлені до протистоянь із викликами і кризами сьогодення. У такий спосіб «концепція лідерства еволюціонувала, переходячи від ієрархічної моделі до такої, що ґрунтується на підходах командного лідерства та управління», про що справедливо зазначалося у висновках та рекомендаціях проекту Newlead «Інноваційне лідерство та управління змінами у вищій освіті» (Innovative Leadership and Change Management in Higher Education, 2023).

Безперечно, управлінців у сфері вищої освіти варто розділити на дві групи: освітні лідери інституційного та національного рівнів. Передусім слід констатувати про рівноцінну роль цих лідерів у здійсненні процесами управління освітою, ураховуючи, що досягнення відповідного результату, який полягає у максимальному розкритті талантів студентів та збільшення їх внеску у суспільство, можливий лише за умови дотримання лідерами їхніх функціональних обов'язків.

Саме завдяки злагодженій роботі усіх учасників освітнього процесу: учнів, студентів, вчителів, викладачів, групи освітніх лідерів та менеджерів, здійснюється досягнення всіх цілей для кожної з ланок освіти (дошкільна, середня, професійно-технічна, вища професійна, вища), що підтверджується освітньою інспекцією освіти Нідерландів у щорічному звіті про освіту за 2023 рік (Inspectie van het Onderwijs Nederland). Отже, складається бачення, що до професійного простору освітніх лідерів в Нідерландах віднесено:

- 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.

Заслугове на увагу, що управлінці національного рівня у сфері вищої освіти можуть здійснювати професійну діяльність, обіймаючи посади у відповідних органах та організаціях. Центральне місце в управлінні вищою освітою Нідерландів займає Міністерство освіти, культури і науки (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap), основними функціями якого є визначення загальних напрямів політики у сфері вищої освіти, науки і досліджень та стратегічне планування.

Освітня інспекція (Onderwijsinspectie) у Нідерландах відіграє важливу роль у забезпеченні якості освіти та здійсненні нагляду за виконанням стандартів у всіх рівнях освіти в країні. Інспекція відповідає за перевірку якості навчальних програм та педагогічних методик. Чільне місце в системі органів управління належить Нідерландсько-Фландрійській акредитаційній організації (De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)), яка відповідає за акредитацію та оцінку якості закладів вищої освіти та програм в Нідерландах і Фландрії (частина Бельгії біля Нідерландів). Організація гарантує, що програми та установи відповідають визначеним стандартам якості.

Незалежним від Уряду Нідерландів органом із більш ніж 100-річною історією (заснована у 1919 р.) є Освітня рада (Onderwijsraad). Функція Освітньої ради – дорадчо-консультативна. Однак важливою умовою функціонування є здійснення наукових досліджень у сфері освіти, надання рекомендацій іншим суб'єктам освітнього врядування, а також проведення методичних заходів для кадрового освітнього потенціалу. Особливо важливим для питання професійної підготовки освітніх лідерів є те, що до складу Освітньої ради входять 11 осіб із сфери освіти (педагогіки), науки і державного управління. Це підтверджує домінування міждисциплінарного підходу у питаннях управління освітою. Члени Освітньої ради водночас обіймають посади за основним місцем роботи. До прикладу одним з 11 радників є Сюзен те Пас (Susan te Pas) – професор когнітивної психології в Утрехтському університеті, декан Університетського коледжу Утрехта, член правління Центру академічного навчання в Утрехтському університеті. Центральне місце в її роботі займає розвиток і заохочення високоякісної університетської освіти. Члени Освітньої ради на національному рівні є перш за все інституційними освітніми лідерами, дослідниками і відповідальними членами нідерландського суспільства. (Onderwijsraad, 2024)

Відмінною від України ознакою є той факт, що між національним та інституційним рівнем управління в Нідерландах можна виділити міжінституційний рівень. Окремим пластом в управлінні питаннями вищої освіти, визначенні стратегії і політики університетської спільноти Нідерландів

виступають міжуніверситетські організації та об'єднання, думка і рішення яких визнається на національному рівні, а члени, що входять до цієї організації вважаються лідерами освітньої думки.

Так, потужною рушійною силою є Асоціація Університетів Нідерландів (Association of Universities in the Netherlands (VSNU)), що об'єднує університети для спільного представництва на національній арені та обговорення питань, які стосуються системи вищої освіти і прийняття відповідних рішень.

Серед спільноти університетів прикладних наук Нідерландів головною організацією є Асоціація університетів прикладних наук (De Vereniging Hogescholen). Об'єднання функціонує задля забезпечення найкращої освіти та досліджень в 36 університетах прикладних наук та є партнером для обговорення з громадськими організаціями й урядами впливу на прийняття політичних рішень.

Ураховуючи те, що студенти сьогодні є рівноправними учасниками освітнього процесу, функціонує і Нідерландська студентська спілка (Dutch Student Union (LSVb)), яка є голосом студентів та взаємодіє з урядом та іншими згаданими вище структурами з питань освіти, студентського життя та захисту прав студентів. Підтримка і визнання у таких масштабах студентської думки підтверджує той факт, що освітнє лідерство бере свій початок зі студентських лав. Лідерство дає змогу створити професійний надихаючий простір, а професійний простір в лідерстві – це завжди командний простір. Перелік міжінституційних організацій не є вичерпним, представники інноваційних поглядів та ідей з'являються в Нідерландах щороку, однак завжди шукають однодумців, створюючи лідерство як командний феномен, а не єдино особну боротьбу.

Ключовою ідеєю інституційного лідерства та управління в Нідерландах є також командний простір, надихаюче освітнє середовище та лідерські якості всіх суб'єктів університетської освіти. З огляду на широку університетську автономію в Європі, важливо підкреслити, що «керівники освітніх команд мають різні уявлення про те, як має поводитися освітній лідер». Мова йде про дискусійний набір базових і додаткових компетентностей, які мають бути притаманні лідеру. Однак проведені під час дослідження інтерв'ю довели, що спільними у погляді на лідерство є «розуміння змін», думка, що «лідерство – це те, що дає довіру!», а також, що «лідерство керівника – це натхнення та енергія команди» (Hoeven, Heijst, Berg, 2013).

В Нідерландах, характеризуючи освітніх лідерів національного рівня, суб'єктів такого лідерства можна ототожнити з управлінцями у сфері вищої освіти як, до прикладу і в Україні. Коли мова йде про інституційне лідерство, варто бути обачними у використанні поняття «лідер». Пояснення цьому досить просте і лаконічне: побудова освітнього середовища в Нідерландах загалом будується на засадах лідерства; команда провідних університетів складається із лідерів управління та із лідерів у викладанні і навчанні. «Зміцнення культури якості на рівні викладання і навчання вимагає організації лідерства на цьому рівні. Лідерство має важливе значення для створення спільного освітнього бачення, заохочення співпраці між викладачем і студентом, сприяння залученню представників професійної сфери, розбудови навчальної спроможності в межах програми, а також у розбудові навчального потенціалу». Водночас лідерство викладачів можливе лише за тих умов, якщо управління закладом освіти здійснює «надихаючий лідер, який залучений до освітнього процесу і працює (викладає) зі студентами» (Kwaliteit in het hoger onderwijs Evenwicht in ruimte, regels en rekenschap, 2015).

Особливо активними є дискусії щодо розмежування на інституційному рівні адміністрування, менеджменту і безпосередньо лідерства. «Академічний освітній менеджер балансує на перетині управління та лідерства. Він виступає в ролі лідера для викладачів та команди адміністраторів, він надихає і веде за собою колектив. У той же час, він впроваджує політику, яку йому доручили, а також інформує, координує і контролює всі процеси як менеджер. Те, як він це реалізує, робить його більш схожим на лідера або менеджера». (Kallenberg, 2013). Однак, уніфікуючи знання у розумінні повноважень інституційних лідерів в університетах, слід взяти до уваги результати проекту «Лідерство – коло навчання лідерів» освітньої організації Zestor (Нідерланди, м. Гаага). На підставі проведених польових досліджень виявлено, що важко визначити, хто саме є лідерами в університетах, адже виходячи з посадових інструкцій складається досить обмежене уявлення про середню ланку керівництва і прийняття рішень в університетах щодо таких посад як «заступник ректора/директор», «освітній менеджер», «керівник освітньої програми», «координатор проекту» тощо. Краще говорити про п'ять ролей або завдань, які виконує ця група працівників (Zestor, 2018):

1) Менеджер: значна частина роботи складається з класичних управлінських завдань. Менеджери відповідають за освітню програму або підрозділ університету і делегують завдання з цієї ролі, впроваджують політику, звітують перед правлінням і гарантують, що всі практичні питання організовані належним чином.

2) Координатор: координаційні завдання здебільшого стосуються таких питань, як складання розкладу та розподіл завдань. Багато робочого часу управлінців-координаторів йде на консультації та командні зустрічі для вирішення практичних питань.

3) Коуч (Тренер): роль, яка є суттєво енергійнішою і на яку учасники освітнього процесу дедалі частіше звертають увагу у своїй повсякденній роботі. Завданням коуча в освітньому середовищі є створення умов, в яких фахівці відчують, що їх бачать і чують; поцінуються їхній особистісний та професійний розвиток; винагороджується їхнє професійне зростання. Найважливішим інструментом у такому процесі є спілкування.

4) Конектор: сполучна ланка. Їх робота полягає в тому, щоб отримувати сигнали від студентів, викладачів та дослідників до ядра управління університетом. Вони є «сенсорами» організації. В образі менеджера, який здійснює «конект» між правлінням і організацією, за типом комунікації «зверху-вниз» і «знизу-вгору». Окрему увагу конекторам приділив у своєму дослідженні провідний освітній менеджер Тілбурзького університету, Нідерланди (Tilburg University) Т. Калленберг, визначаючи «їх ключову позицію в організації». Керівник середньої ланки веде прямий діалог із управлінською верхівкою організації, викладачами та управлінським персоналом, а отже, перебуває в центрі взаємодії. Крім того, він поєднує стратегічну та операційну інформацію і трансформує її. Інтерпретація інформації та її поширення в організації називається «операцією призми академічного менеджера середньої ланки» (Kallenberg, 2013).

5) Лідер: роль не вільна від ієрархії, що забезпечує нагляд за процесами, коригує рішення і дії, і врешті-решт іноді робить важкий вибір. Якщо хтось не працює в команді, лідер повинен обговорити це або навіть шукати для нього іншу посаду. Лідер також відіграє провідну роль у формуванні змін. При зміні навчальної програми, запровадженні інших форм навчання або включенні конкретних сфер інтересів (наприклад, різноманітність, сталий розвиток чи діджиталізація), саме лідер доносить своє бачення, а також захищає його.

Рефлексуєючи на тему ефективності управління варто відзначити, що ідея служіння суспільству є звичайно ключовою, однак не єдиною. Під час дослідження освітнього менеджменту вкрай важливою і наскрізною категорією є якість освіти. В Нідерландах, як і на території всього Європейського простору вищої освіти визнано, що зовнішні і внутрішні процеси забезпечення якості освіти є тією основою, що забезпечує виконання головного завдання освіти. У дослідженні Освітньої ради Нідерландів «Якість вищої освіти: баланс у просторі, правилах і підзвітності» визначено, що для побудови високої культури якості освіти в країні слід брати до уваги щонайменше сім аспектів (Kwaliteit in het hoger onderwijs ..., 2015):

- чітке, уніфіковане бачення якісної освіти на національному та інституційному рівні;
- орієнтація на вдосконалення колективної та індивідуальної здатності до навчання;
- лідерство на рівні навчання;
- сприятливе професійне середовище, яке заохочує співпрацю та командну роботу;
- кадрова (управлінська) політика, що підтримує політику якості вищої освіти;
- високий рівень залучення студентів до процесів якості;
- зв'язок з громадою та суспільством у питаннях якості освіти.

Висновки та перспективи подальших досліджень. З огляду на зазначене вище, освітнє лідерство в Нідерландах слугує одним з базових складових системи управління вищою освітою. Безпосередньо система управління здійснюється на національному та інституційному рівнях. Урядом Нідерландів визначено, що управлінські структури та органи функціонують у тісній співпраці, а працівники та члени цих організацій представляють плеяду освітніх лідерів та управлінців у сфері вищої освіти. Фахівці профільних міністерств, освітніх інспекцій та неурядових освітніх організацій, регіональні представники муніципалітету у справах освіти і науки, ректори університету та представники наглядових рад, а також міжінституційні партнери та організації є основними суб'єктами освітнього лідерства в Нідерландах та представляють управлінську освітню спільноту.

Ключовим питанням у здійсненні подальших досліджень залишається професійна магістерська підготовка визначеного кола освітніх лідерів в Нідерландах. Серед перспективних досліджень є аналіз кращих практик нідерландських університетів щодо специфічних методів та підходів у підготовці освітніх лідерів, а також розроблення відповідних пропозицій для запровадження їх в Україні.

References

- Ballesteros, L. A. A., Esquivel, F. A., Moreno, S. E. R., García, S. J. A., & Cerrillo, M. A. R. (2023). Motivation and leadership in higher education. *Revista Caribeña De Ciencias Sociales*, 12 (5), 2021-2034. Retrieved from <https://doi.org/10.55905/rcssv12n5-002>
- Brief van de Onderwijsraad aan de Nederlandse regering (Rijnstraat 50 Den Haag Postbus 16375 2500 BJ Den Haag www.rijksoverheid.nl). (2013). Retrieved from [https://www.onderwijsraad.nl/binaries/onderwijsraad/documenten/kamerstukken/2013/04/19/beleidsreactie-publieke-belangen-dienen/kamerbrief-versterking-bestuurskracht+\(1\).pdf](https://www.onderwijsraad.nl/binaries/onderwijsraad/documenten/kamerstukken/2013/04/19/beleidsreactie-publieke-belangen-dienen/kamerbrief-versterking-bestuurskracht+(1).pdf)

- Estermann, T., & Bunesco, L. (2021). *Expert Voices*. Retrieved from <https://eua.eu/resources/expert-voices/255:leadership-development-a-compass-for-steering-transformation-in-higher-education.html>
- Golden, G., Marconi, G., & Kato, S. (2019). *Benchmarking Higher Education System Performance: The Netherlands*. OECD. Retrieved from https://gpseducation.oecd.org/Content/ProjectsMaterial/BenchmarkingHESystemPerformance_NLD.pdf
- Hajer, M. A., van Tatenhove, J.P.M., & Laurent, C. (2004). *Nieuwe vormen van governance. Een esay over nieuwe vormen van bestuur met een empirische uitwerking naar de domeinen van voedselveiligheid en gebiedsgericht beleid*. Bilthoven: RIVM.
- Hoeben, A., Berg, N. V. D., & Heijst, H. V. (2013). *De behoefte aan ondersteuning in het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap bij teamleiders AOC Oost*. Retrieved from <https://hbo-kennisbank.nl/resolve/aereshogeschool/eyJ1joglmh0dHBzOi8vd3d3LmdyZWVuaS5ubC9pZ3VhbmE vQ01TLk1ldGFYXRhRWRpdERvd25sb2FkLmNscz9maWxlPTI6MTQ3ODgyOjEiLCAiaSI6IG51bGwslICJ oljogljY5YjQ4ZjRlMjdiNTI3YjYwYWU3M2JmMTI2YzQ5NjFkNWY3YjQ1OWZjN2UwZmRlMTM0ODc0Nj UzNWVlNWU1ZjQifQ==>
- Innovative Leadership and Change Management in Higher Education*. (2023). Retrieved from https://eua.eu/downloads/publications/newlead%20report_project%20key%20findings%20and%20recommendation_final.pdf
- Inspectie van het Onderwijs | Inspectie van het onderwijs*. Retrieved from <https://www.onderwijsinspectie.nl/>.
- Inspectie van het Onderwijs Nederland. (2023). *State of Education 2023 System section*. Retrieved from https://english.onderwijsinspectie.nl/binaries/onderwijsinspectie_eng/documenten/annual-reports/2023/5/31/state-of-education-2023/The+State+of+Education+2023.pdf
- Kallenberg, A. J. (2013). *Prisma van de verandering? De rollen van academische middenmanagers bij strategische innovaties in het hoger onderwijs*. Boom Lemma uitgevers. Retrieved from https://pure.uvt.nl/ws/files/1545361/Kallenberg_frontlinie_23-10-2013_emb_tot_24-04-2014.pdf
- Kwaliteit in het hoger onderwijs Evenwicht in ruimte, regels en rekenschap*. (2015). Onderwijsraad. Retrieved from <https://www.onderwijsraad.nl/binaries/onderwijsraad/documenten/adviezen/2015/08/28/kwaliteit-in-het-hoger-onderwijs/Kwaliteit-in-het-hoger-onderwijs-1.7.pdf>
- Meijer, N., & Wijnen, H. V. (2016). *Hoger onderwijs en leiderschap*. Retrieved from <https://www.verenighogescholen.nl/>.
https://www.verenighogescholen.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). Retrieved from <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-0794c03b-8ac3-4d63-b927-d9f6036de16e/pdf>
- Onderwijsraad. (2024). Home Onderwijsraad. Retrieved from <https://www.onderwijsraad.nl/over-ons>
- Prof.dr. Mirko Noordegraaf en drs. Bas de Wit MSc. (2011). *'Professional governance' Bouwstenen voor de beschrijving en beoordeling van governance en professionaliteit in het onderwijs*. Universiteit Utrecht Departement Bestuurs- en Organizationalwetenschap (USBO). Retrieved from <https://www.onderwijsraad.nl/binaries/onderwijsraad/documenten/rapporten/2013/04/16/studie-professional-governance/professional-governance.pdf>
- Thecla, Goossens, T. (2018). *Leiderschap in ontwikkeling*. Retrieved from <https://www.theclagoossens.nl/wp-content/uploads/2018/04/Leiderschap-in-ontwikkeling-Hoofdstuk-1.pdf>
- Zestor. (2018). *Leiderschap* (Bevindingen uit de Leerkring Leiderschap, in opdracht van Zestor uitgevoerd door Kennisland). Retrieved from https://zestor.nl/media/publicaties/leiderschap_in_het_midden_van_het_hbo.pdf

SAYUK M.

Institute of Higher Education of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

EDUCATIONAL LEADERSHIP IN THE NETHERLANDS: SUBJECT-FUNCTIONAL ANALYSIS

The article characterizes educational leadership as one of the basic components of the higher education management system, which is formed by the human management capital of the Netherlands. Legislative educational policies, management documents, reports, as well as scientific research and results of project activities related to strengthening leadership potential in the Netherlands were analyzed. The national and institutional levels of management in the field of higher education are defined. The distribution of functions between national institutions, their features and their place in the national system of higher education of the Netherlands is clarified. The systemic management roles within the higher education institution are characterized.

Key words: educational management, higher education, the Netherlands, educational leadership, governance, subjects of management in education.

Стаття надійшла до редакції 05.03.2024 р.

УДК 37.013.83

DOI [HTTPS://DOI.ORG/10.33989/2075-146X.2024.33.310079](https://doi.org/10.33989/2075-146X.2024.33.310079)

ВІКТОР СТРЕЛЬНИКОВ

ORCID: 0000-0002-8822-9517

Полтавська академія неперервної освіти ім. М. В. Остроградського

ПРОЄКТУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ТРАЄКТОРІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГА У КОНТЕКСТІ ПЕДАГОГІЧНОЇ СПАДЩИНИ А. МАКАРЕНКА

У статті розглянуто засади проектування і реалізації індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагога у закладі неперервної освіти, зокрема, показано досвід Полтавської академії неперервної освіти імені М. В. Остроградського із вироблення технологій ефективного управління процесами підвищення кваліфікації педагогів у контексті педагогічної спадщини А. Макаренка.

Теоретично обґрунтовані, на основі ідей А. Макаренка, дев'ять принципів проектування і реалізації індивідуальної траєкторії педагога в умовах війни: наступності, усвідомлення, науковості, наочності, предметності, розвивального навчання, демократизації підвищення кваліфікації, саморозвитку особистості педагога на курсах підвищення кваліфікації, психологічної підтримки професійного розвитку особистості педагогів на курсах підвищення кваліфікації за індивідуальною освітньою траєкторією.

Ключові слова: педагогічна спадщина А. Макаренка, принципи, неперервна освіта, проектування, реалізація, індивідуальна освітня траєкторія, професійний розвиток педагога

Постановка проблеми. Сучасна ситуація воєнної агресії північного сусіда в Україні, кардинальне реформування системи освіти на основі урахування педагогічної спадщини великого українського педагога зі світовим ім'ям – Антона Макаренка, гуманізація освіти, нові завдання підвищення кваліфікації педагогічних працівників визначають необхідність розроблення педагогічних засад проектування і реалізації індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагога у контексті педагогічної спадщини А. Макаренка. Вважаємо визначення змісту процесу проектування і реалізації індивідуальної освітньої траєкторії педагога у контексті педагогічної спадщини А. Макаренка актуальною практичною і науковою проблемою.

Системну діяльність щодо розроблення системи ефективного управління процесами підвищення кваліфікації педагогів у контексті педагогічної спадщини А. Макаренка здійснює Полтавська академія неперервної освіти ім. М. В. Остроградського. Тут панує переконання, що тільки зовнішня заданість для педагога мети, змісту, технологій підвищення його кваліфікації (одержання свідоцтва або сертифіката про підвищення кваліфікації, яке необхідне для проходження атестації) може привести до послаблення його внутрішньої мотивації, гіперболізації формальних цінностей підвищення кваліфікації. Збільшується його відчуження від підвищення кваліфікації, обумовлене невідповідністю мети, змісту, технологій підвищення кваліфікації професійним і життєвим потребам педагога, які змінюються у сучасних умовах війни.

Тому важливо розробити систему ефективного проектування і реалізації індивідуальної освітньої траєкторії педагога у контексті педагогічної спадщини А. Макаренка, яка б інтегрувала особистісно-креативну й суспільну мету підвищення кваліфікації педагога. Проблема полягає у виробленні філософських засад підвищення кваліфікації педагогів, умов, технологій, за яких ставав можливим синтез їхньої креативної професійної самореалізації і засвоєння ними завдань реформи нової української школи.