

**Key words:** construction industry, teachers of professional training in professional educational institutions, legal competence, components.

### References

1. Armeiskiy, O. S. (2018). Rozvytok pravovoi kompetentnosti vchyteliv tekhnolohii u pisladyplomnii pedahohichnii osviti [Legal competence formation of technology teachers in postgraduate pedagogical education]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kharkiv, Ukraine. [in Ukrainian].
2. Baklanova, N. M. (2016). Formuvannia pravovoi kompetentnosti maibutnikh uchyteliv [Formation of legal competence of future teachers]. *Osvitolohichni dyskurs – Educational discourse*, 2(14), 115–124. [in Ukrainian].
3. Haldetska, I. H. (2014). Teoretychni osnovy formuvannia pravovoi kompetentnosti u maibutnikh uchyteliv yak pedahohichna problema [Bases of formation of legal competence of the future teachers as a pedagogical problem]. *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova – Scientific Journal of the Drahomanov National Pedagogical University*, 28, 265–269. [in Ukrainian].
4. Hryshchenko, L. V. (2020). Formuvannia pravovoi kultury maibutnikh uchyteliv u navchalno-vykhovnomu seredovyschi pedahohichnoho koledzhu [Formation of legal culture of future teachers in the educational environment of pedagogical college]. *Candidate's thesis*. Sloviansk, Ukraine. [in Ukrainian].
5. Kovalenko, D. V. (2015). Profesiino-pravova kompetentnist maibutnoho inzhenera-pedahoha yak rezultat profesiino-pravovoi pidhotovky fakhivtsia [Vocational legal competence of a future teacher-engineer as the result of the introduction of the specialist vocational legal training system]. *Naukovi zapysky – Scientific notes*, 1, 69–74. [in Ukrainian].
6. Kurok, R.O. (2022). Teoretychni i metodychni osnovy rozvytku pravovoi kompetentnosti pedahohichnykh pratsivnykiv ekonomichnykh koledzhiv [Theoretical and methodical principles of developing legal competence of the teaching staff of economic colleges]. *Doctor's thesis*. Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian].
7. Ohorodniichuk, I. A. (2019). Novitni pidkhody shchodo formuvannia pravovoi kompetentnosti maibutnikh inzheneriv [The latest approaches to the formation of legal competences of future engineers]. *Visnyk universytetu imeni Alfreda – Bulletin of the Alfred Nobel University*, 2 (18), 215–219. [in Ukrainian].
8. Sytianin, V. V. (2010). Formuvannia pravovoi kompetentnosti naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv vyshchoi shkoly [Formation of legal competence of scientific and pedagogical workers of the higher school]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian].
9. Rozina, N. V. (2016). Formuvannia sotsialno-pravovoi kompetentnosti maibutnikh kvalifikovanykh robitnykiv u profesiino-tekhnichnykh navchalnykh zakladakh [Formation of skilled workers' social and legal competence in vocational schools]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv. [in Ukrainian].
10. Ianchuk, N. D. (2019). Pravova kompetentnist yak skladova profesiinoho rostu suchasnoho pedahoha [Legal competence as a component of the professional growth of a modern education]. *Profesiina kompetentnist suchasnoho pedahoha: metodolohiia, teoriia, metodyka, praktyka – Professional competence of a modern teacher: methodology, theory, methods, practice*, 159 – 173. [in Ukrainian].

Отримано редакцією 29.04.2024 р.

УДК: 37.091.214:316.46]:378.4-021.331(492)

DOI: 10.31376/2410-0897-2024-2-55-117-124

## ЦІНІСНИЙ ПІДХІД У МАГІСТЕРСЬКІЙ ПРОГРАМІ З ОСВІТНЬОГО ЛІДЕРСТВА «PENTA-NOVA» (НІДЕРЛАНДИ)

**Саюк Марія Вікторівна**

аспірантка

Інститут вищої освіти Національної академії педагогічних наук України

e-mail: saiukmasha@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-7648-5708

У статті проаналізовано магістерську програму з освітнього лідерства нідерландського освітнього консорціуму «Penta Nova» крізь призму її унікальності та спрямованості у відповідь на виклики сучасного VANI-світу. Досліджено цінності, покладені в основу профілю освітньої програми, а також задля формування портрета її випускника – інституційного освітнього лідера. Визначено, що особливістю програми є підготовка освітніх лідерів з вираженою соціальною місією. Сама ж програма спрямована на розвиток знань, навичок та особистісного росту здобувача. Освітнє лідерство розглядається як інструмент стабілізації для закладів вищої освіти в динамічному середовищі. Виділено значущість індивідуалізованого підходу до особистісного розвитку студентів. Орієнтація на загальнолюдські та професійні цінності та вирішення суспільних проблем через професіоналізацію освітніх лідерів виявляється важливою на етапі реформування системи управління вищою освітою в Україні.

**Ключові слова:** освітнє лідерство, Нідерланди, магістерська підготовка, ціннісний підхід, VANI-світ.

**Постановка проблеми.** Швидкі трансформаційні зміни в суспільстві спонукали освітню систему існувати в мінливому VUCA-світі протягом останніх 40 років. «VUCA-світ – це акронім, який характеризує сучасний світ високою невизначеністю, складністю, швидкістю змін та нестійкістю (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Однак, сучасний світ сьогодні отримав назву VANI-світ («brittle» – крихкий,

«anxious» – тривожний, «nonlinear» – нелінійний, «incomprehensible» – незрозумілий), в якому перехід до непередбачуваних викликів спричиняє принципові і ретельні зміни, «нову мову» для функціонування звичних структур, нові способи мислення для досліджень. При будь-якій із названих концепцій заклади вищої освіти знаходяться у стані кризи, фактично не маючи можливостей для формування довгострокових планів і стратегій, стикаючись із трансформаційними техногенними, економічними, екологічними та соціальними загрозами. Однак університети, долаючи невизначеність мінливого середовища, здатні маневрувати у BANI-світі та застосовувати ефективні інструменти управління та планування, серед яких чільне місце займає лідерство [15, с. 47; 2; 4].

Аналізуючи досвід іноземних університетів, дослідники традиційно враховують позиції закладу у визнаних освітніх рейтингах, якість освітніх послуг, які надаються, результативність дослідницької діяльності, оцінку зовнішньої системи забезпечення якості вищої освіти, що підтверджена акредитаційними експертизами та іншими індикаторами, які за кількісно-якісними показниками дають змогу визначити результативність діяльності. Однак ті зміни, що приніс суспільству BANI-світ, відкривають для оцінки університетської діяльності нові індикатори, як-от цінності, соціальна відповідальність, сталість, місія і візія, доступність та рівність в освіті, відкритість наукових досліджень, тощо.

І хоч теорія BANI-світу була запропонована у 2020 році, європейська освітня спільнота, усвідомлюючи зміни, ще 2018-го року маніфестувала трансформацію в освіті. Зокрема в Паризькому комюніке визначено «обов'язок розвивати політики, що заохочують заклади вищої освіти виконувати свою соціальну відповідальність, підтримують їх у цьому та сприяють більш згуртованому та інклюзивному суспільству через покращення міжкультурного розуміння, громадянської участі та етичної свідомості, а також забезпечення справедливого доступу до вищої освіти» [12,5]. Ураховуючи це, європейські заклади вищої освіти повертаються до принципів тісної співпраці з громадами, позиціонують себе як програмадські університети, що беруть відповідальність за вирішення проблем і потреб регіону, забезпечують тісну співпрацю з міськими муніципалітетами та громадянськими організаціями щодо діяльності задля забезпечення стійкості. «Лідерами вважаються ті ЗВО, що є драйверами соціально-економічного розвитку територіальної громади чи регіону, промислової галузі чи соціально-гуманітарної сфери, генераторами новітніх технологій чи інноваційних технічних рішень» [7].

Перед українськими університетами стоїть непростий етап оптимізації мережі, укрупнення / об'єднання, повосенне відновлення, формування нової команди менеджерів та управлінців, однак шлях до кінцевої мети лише тільки прокладається академічної спільнотою, хоча і єдиновірної відповіді на це питання поки що немає. Постають питання про нові цінності і виклики, нові обличчя та сенси, які сповідуватимуться у вищій освіті найближчим часом. Ключовою роллю була раніше і залишається дотепер роль освітнього лідера, інституційного управлінця, що надихає команду та створює навколо себе інноваційне освітнє середовище.

Відкритість освітньої спільноти і консорціуми, що створилися завдяки ініціативам Болонському процесу відкривають можливість вивчення досвіду країн, які демонструють значні успіхи в розбудові університетської освіти. Однією з країн, в якій соціальна відповідальність університетів відіграє визначну роль, є Нідерланди.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Неабиякою популярністю серед дослідників у Нідерландах користується тема освітнього лідерства як ефективний інструмент управління освітою на різних рівнях та досягнення відповідних результатів. Зокрема активно досліджується ціннісно-орієнтоване лідерство (Hoogenkamp, Uiterwijk, Andersen, 2019); (Schenke, 2023); цінності в нідерландській освіті (Vrieze, 2023); роль лідерства-служіння у розвитку вищої освіти Нідерландів (Meijer, Wijnen, 2016); етичне лідерство (Andersen, 2019); інклюзивне лідерство (Schiltmans & Davies, 2023); теорія деструктивного лідерства (Kampen, 2023).

Громадянське суспільство вже не перше десятиліття покладає на освітніх лідерів не просто обов'язок управляти та адмініструвати освітній процес, а ще й піклуватись про загальнолюдські, національні та культурні цінності. Професійна підготовка управлінців для вищої освіти з урахуванням цінностей, на етапі євроінтеграції в Україні, а також кризи, що зумовлена перш за все повномасштабною війною, є важливою складовою професіоналізації. Безпосередньо ціннісний підхід є аспектом вивчення українських вчених: обґрунтовано сутність ціннісного підходу до формування сучасних освітніх взаємодій (Кутішенко, Андрійко, 2022), досліджено формування людиноорієнтованого ціннісного підходу до розвитку управлінського потенціалу підприємства (Лактіонова, Гуменюк, 2021), сформовано структуру професійної підготовки майбутніх інженерів у вищих технічних закладах освіти у контексті реалізації ціннісного підходу (Романчук, 2023),

**Формулювання мети статті.** Мета статті полягає в здійсненні аналізу магістерської програми із

освітнього лідерства «Penta-Nova» в Нідерландах крізь призму ціннісного підходу, зокрема дослідження основних цінностей, які лежать в основі програми, їх вплив на підготовку освітніх лідерів та їхню роль у сучасному освітньому середовищі.

**Методологія.** У статті на підставі наукових джерел, методичної літератури, відкритих даних, розміщених на сайті нідерландських закладів вищої освіти та інших установ, здійснено системний аналіз магістерської програми із освітнього лідерства та охарактеризовано її особливості. За допомогою дедуктивного методу визначено роль цінностей у підготовці за освітньою програмою освітніх лідерів та їх вплив на подальшу професійну кар'єру. За допомогою проблемно-прогностичного методу сформовано проблемні питання для України та ймовірні шляхи його вирішення.

**Виклад основного матеріалу.** Першорядною ідеєю вищої освіти в Нідерландах є лідерство-служіння, яке полягає у максимальному розкритті талантів студентів та збільшенні внеску цих талантів у суспільство. Нідерландські університети ліву частку своєї діяльності приділяють навчання студентів через дослідження, які сприяють вирішенню 17 глобальних Цілей сталого розвитку, визначених у 2015 році Організацією Об'єднаних Націй [13; 14].

У **Рейтингу стійкості QS 2023**, що фокусує увагу на показниках соціальної та екологічної стійкості у закладах вищої освіти, серед нідерландських ЗВО високі позиції займають Делфтський технологічний університет (Delft University of Technology), Університет Вріє (Vrije Universiteit Amsterdam), Утрехтський Університет (Utrecht University). В Університеті прикладних наук Стендена (NHL Stenden hogeschool) концепція освітнього процесу побудована на реалізації значущих для суспільства рішень; вирішенні соціальних питань для зовнішніх стейкхолдерів, а стійкість включена в освітню політику закладу як фундамент. Ще одним потужним осередком стійкості в Нідерландах є Університет прикладних наук Inholland (Inholland University of Applied Sciences/Inholland hogeschool), в якому академічна спільнота піклується про екологічне ставлення до навколишнього середовища, а також про екологічні відносини між учасниками освітнього процесу в університеті [5; 10; 11].

Долаючи нелінійність цього світу, згадані вище університети здійснюють управління на засадах лідерства, реалізують професіоналізацію, пропонуючи магістерські програми з освітніх лідерів середньої і вищої освіти на власних сертифікованих мікро кредитних програмах.

Характерною відмінністю нідерландських університетів є схильність до консорціумів та об'єднань, що дає змогу здійснювати дослідження за однією темою, вирішувати разом соціальні питання, виконувати спільні проекти або проводити викладання однієї акредитованої освітньої програми на умовно різних локаціях, тобто в різних університетах, що сприяє збільшенню географії здобувачів вищої освіти.

Однією з таких успішних магістерських програм із освітнього лідерства є започаткована у 2010 році компанією «Penta Nova» академія інституційного лідерства для керівників закладів освіти, освітніх менеджерів, вчителів початкової і середньої освіти і пропонує програми з розвитку базових та(або) професійних компетентностей керівників закладів освіти, навчання освітніх лідерів у мінливому перехідному середовищі. Зазначена програма, розроблена громадським об'єднанням, одночасно викладається у 6 незалежних один від одного закладах вищої освіти Нідерландів: Академії Марнікс (Marnix Academie), Університеті прикладних наук Дрістар (Hogeschool Driestar), Університеті прикладних наук Віа (Hogeschool Viaa), Університеті прикладних наук Крістайн (Christelijke Hogeschool Ede), Університеті прикладних наук Лейдена (Hogeschool Leiden), Університеті прикладних наук Інхоланд (Inholland hogeschool). Мета програми – підготовка освітніх лідерів, які в основу своєї діяльності закладають визначені цінності та здійснюють відповідні дослідження. Отже, першочерговими є не компетентності випускника і його практичні навички, а цінності, які сповідують менеджери програми, викладачі, студенти та випускники. Лідерство використовується як інструмент суспільного блага, що дає змогу одночасно бути реалізованим випускнику та принесе неабияку користь суспільству [8].

Підготовка магістрів з освітнього лідерства від «Penta Nova» здійснюється на комерційній основі і не має додаткових фінансових асигнувань від держави. Ціна навчання на магістерській програмі становить 8769 євро на рік без урахування ціни на проживання під час проведення семінарських занять щосеместру та ціни на спеціальну навчальну літературу. Програма акредитована в установленому порядку Нідерландсько-Фландрійською акредитаційною організацією (De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)), при чому акредитована у всіх згаданих вище університетах, тобто враховано кадровий потенціал і матеріально-технічна база кожного закладу зокрема. Курс може бути реалізований в рамках магістерської програми в інших університетах прикладних наук Нідерландів за умови приєднання до консорціуму «Penta Nova» або пропонуватися як внутрішньо-корпоративна програма для однієї або декількох закладів освіти та їх керівних органів. Важливою умовою є викладання модулів курсу постійною групою викладачів з університетів, афілійованих з «Penta Nova» [3].

Характерною ознакою магістерських програм з освітнього лідерства в Нідерландах є об'єднання

управлінців різних ступенів освіти на одній програмі, у якій більша частина студентів – це директори шкіл саме початкової і середньої освіти, а також потенційними студентами є інституційні лідери закладів професійної (професійно-технічної) і вищої освіти. Крім цього, умовою вступу для магістерських програм з освітнього лідерства є досвід управлінської діяльності на керівних посадах в закладах освіти, де працівник мав визначену сферу відповідальності та наявність освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю «освітній менеджмент» («onderwijsmanagement») [5].

Організаційні особливості освітнього процесу на зазначеній магістерській програмі полягають в тому, що навчання починається щорічно у січні або у вересні (залежно від обраного університету), триває два роки (4 навчальні семестри) і становить 60 кредитів ЄКТС по 15 кредитів ЄКТС на кожен семестр, при цьому заняття проводяться раз на два тижні, традиційно, у четвер, на повний робочий день, з 9:30 до 16:30 год.

Дидактичними засадами слугують три напрями, що мають наскрізні аспекти соціальної відповідальності, самоцінності та суспільної користі. До них віднесено: тематичний, особистісний та дослідницький.

*Тематичний напрям* – це модуль, який вивчають студенти протягом семестру та в рамках якого формуються у студентів здобуті компетентності за чотирма компонентами:

- освітнє лідерство;
- організація та інновації;
- заклади освіти;
- дослідницьке лідерство.

У перших двох семестрах освітній процес включає базові знання про лідерство та його стилі, а також спосіб, що його потрібно обирати для необхідного стилю лідерства під конкретну практичну ситуацію. До освітніх компонентів першого семестру віднесено теми з розвитку лідерства, освітнього керівництва, трансформаційного лідерства, системного лідерства, розподіленого лідерства, ціннісно-орієнтованого лідерства. У другому семестрі увага акцентується на проблемі поразок під час управлінських процесів, студенти оволодівають навичками з організації освітнього середовища та простору. Актуальними є питаннями про інституційні та стратегічні зміни, антикризовий менеджмент [5].

На другому році навчання студенти здійснюють міжнародну навчальну поїздку у форматі дослідницького проекту, яка має на меті вивчити лідерство за кордоном у закладах вищої освіти. У третьому семестрі велику роль приділено співпраці закладу освіти і суспільства, громади, стейкхолдерів. Активно досліджуються питання соціальної відповідальності, місії та бачення закладів освіти. Упродовж останнього семестру провадиться аналіз здобутих знань та їх трансформація у магістерську роботу за участю наукового керівника.

Форми навчання у дні проведення занять – це інтерактивні лекції, які часто супроводжуються участю запрошених лекторів та експертів, майстер класи та характерні для нідерландської системи вищої освіти форми індивідуального навчання один від одного та колективного навчання (супервізії і інтервізії), під час яких, під наглядом викладача або без його участі, студенти обмінюються знаннями, навичками вирішувати кризові ситуації та справлятися із конкретними викликами.

*Особистісний напрям* (програма особистісного розвитку) спрямований на розвиток власної професійної ідентичності студента, пов'язуючи його особистісні риси, наявні навички, а також практичний досвід із магістерськими компетентностями, закладеними у профіль освітньої програми. Фактично, в середині магістерської програми закладені курси особистісного розвитку студента. Форма навчання – це фіксовані за кількістю індивідуальні зустрічі студента з тьютором для обговорення прогресу під час навчання, а також рефлексій щодо подальшого розвитку. Особистісний напрям складається з чотирьох компонентів, які студент і його наставник розвивають протягом терміну навчання:

- особиста продуктивність;
- рефлексія;
- комунікація;
- дослідницька позиція.

Важливим елементом навчання студентів у межах програми особистісного розвитку є розширення бачення лідерства поза освітньої сферою. Студент здійснює пошук організації (аптека, будівельна фірма, геріатричний пансіонат, страхова компанія, тощо) і проводить професійну орієнтацію середнього менеджменту підприємства на засадах і інструментах лідерства, розширюючи власне бачення і тренуючи особисті якості у невідомому та некомфортному середовищі. На цьому етапі варто констатувати не просто формування індивідуальної освітньої траєкторії, а й побудову особистості професіонала, здатного до рефлексії, самоаналізу. Тьютори піклуються також і про емоційний стан студентів та гармонізацію їх

особистості.

Третій *дослідницький напрям* навчання полягає у підготовці до дослідницької діяльності освітнього лідера і закріплюється написанням магістерської роботи у 4 семестрі. При цьому, розвиток саме дослідницьких навичок у випускників університетів прикладних наук в Нідерландах є доволі рідкісним явищем. Адже головною відмінністю класичних (дослідницьких) університетів та університетів прикладних наук є наявність у перших дослідницькою складової. Так, на магістерській програмі з освітнього лідерства дослідницька робота триває всі 4 семестри і включає огляд та вивчення літератури, аналіз даних обраного закладу освіти та співставлення з теорією, дослідницьку пропозицію із вирішенням проблемного питання і на підставі наукової методології написання магістерської роботи. Вірогідно, що така увага до дослідницької діяльності зумовлена бажанням укладачів освітньої програми розвинути в майбутніх управлінцях дослідницький потенціал, особливо коли мова йде про керівників закладів професійної (професійно-технічної) та вищої освіти, а також підвищити наукову спроможність освітніх лідерів загалом.

Стосовно компетентностей випускників необхідно зауважити, що цей профіль доволі нерозлогий. Укладачі програми гарантують своїм студентам здатність [8]:

- 1) розвиватися у лідерстві на основі досліджень;
- 2) володіти інструментами для формування і обґрунтування власного стилю лідерства;
- 3) поглибити власні відчуття лідерства та пов'язати індивідуальні особистісні цінності з цінностями закладу освіти й усвідомити своє місце в ньому;
- 4) розкривати лідерський потенціал команди та комунікувати з нею;
- 5) віднайти і працювати над зоною соціальної відповідальності свого закладу освіти.

Порівнюючи наведений вище із звичним для України переліком загальних і спеціальних результатів навчання, виникають сумніви щодо вимірюваності і конкретності обіцяних нідерландськими університетами компетентностей. Слід урахувати показники опитування здобувачів, відповідно до якого студенти магістерської програми освітнього лідерства оцінюють навчання як 4,35 (за шкалою від 1 до 5), при цьому понад 74% студентів вибрали б курс знову на основі свого досвіду. При інтерв'юванні випускників відзначено, що навчання за такою магістерською програмою – це ґрунтовне перезавантаження для їх практичної діяльності, натхнення та відкриття себе як лідерів [8].

З 2024 року кінцева атестація здобувачів програми передбачає складання державної кваліфікаційної роботи (State of the Art MEL – SAE) та підготовку магістерської роботи. Через SAE студенти демонструють свій розвиток як ефективного освітнього лідера та керівника закладу освіти, складаючи підсумкові кваліфікаційні завдання. Атестаційна робота спонукає студента відповідати на питання «Хто я є у професійній діяльності?», що містить роздуми про те, як саме він планує використовувати здобути компетентності, дослідницькі та рефлексивні здібності для реалізації соціальної функції освіти.

Важливими для забезпечення якості вищої освіти на магістерській програмі є кількісно-якісні показники. Ці показники полягають одночасно у кількості зарахованих студентів і максимальному відсотку не зацікавлених абітурієнтів на етапі приймальної комісії для того, щоб підвищити кількість виданих дипломів за результатами фінальних кваліфікаційних робіт. Кількісно оцінюють і організацію навчання на програмі: кількість та якість персоналу на програмі, проведені додаткові тренінги, оцінка якості освітнього процесу здобувачами освіти та зовнішніми стейкхолдерами. Експертна група з акредитації програми зазначали, що команда укладачів, менеджерів та викладачів програми мають високу культуру якості освіти, вмотивовані морально і матеріально до здійснення своїх обов'язків [1].

Обговорення доцільності оцінювання знань та компетентностей здобувачів та власне форм такого оцінювання є предметом постійних дискусій серед академічної спільноти. В Університеті прикладних наук Inholland оцінювання здійснюється за результатами щосеместрових контрольних робіт. Оцінка роботи завжди подвійна: підсумкове оцінювання у вигляді балу за тестування або роботу з відкритими відповідями та формує оцінювання як зворотній зв'язок від викладачів модулю та тьютора задля підживлення та фокусування напряму студента на продуктивне русло у вигляді порад та детальної рефлексії на роботу протягом семестру [5].

У цілому магістерська програма з освітнього лідерства, спираючись на Нідерландську систему кваліфікацій (Het Nederlands Kwalificatieraamwerk), відповідає 7 рівню, для якого характерними є поглиблені професійні навички, впровадження інноваційної діяльності, здатність вирішувати складні практичні ситуації та власне генерувати нові ідеї. І хоча побудова освітньої траєкторії відбувається шляхом створення власного ціннісного лідерського поля, а іноді і формування нових нейронних зв'язків у світогляді потенційного освітнього лідера, відповідна акредитаційна експертиза освітньої програми доводить її якість і досягнення визначених результатів навчання. Лідерство в освіті на основі цінностей створює відкритість і залученість, що дозволяє ставити глибинні питання і брати на себе відповідальність



3. Besluiten opleidingen. *NVAO*. URL: <https://www.nvaio.net/nl/besluiten/opleidingen?sd=nl&amp;s=Educational%20Leadership&amp;p=1&amp;s=Educational%20Leadership&amp;p=1> (date of access: 29.05.2024).
4. Cascio J. Facing the Age of Chaos. <https://medium.com/>. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.
5. Duurzame hogeschool. Hbo-opleidingen | Hogeschool Inholland. URL: [https://www.inholland.nl/over-inholland/duurzame-hogeschool/#CO2\\_neutraal](https://www.inholland.nl/over-inholland/duurzame-hogeschool/#CO2_neutraal) (date of access: 23.05.2024).
6. Het NLQF. Nederlandse Kwalificatieraamwerk NLQF in Nederland. URL: <https://nlqf.nl/daarom-nlqf/het-nlqf> (date of access: 29.05.2024).
7. Paris communiqué. European Higher Education Area and Bologna Process. URL: [https://www.ehea.info/Upload/document/ministerial\\_declarations/EHEAParis2018\\_Communique\\_final\\_952771.pdf](https://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/EHEAParis2018_Communique_final_952771.pdf).
8. Opleidingen voor (aankomend) schoolleiders. Penta Nova. URL: <https://www.pentanova.nl> (date of access: 20.05.2024).
9. Schenke W. Leiderschap in waardengericht werken in het onderwijs. 37 p. URL: <https://www.pentanova.nl/sites/default/files/2023-04/Lectorale-rede-Wouter-Schenke-Penta-Nova-2023.pdf>.
10. Strategic Education Policy 2019-2024 Our compass for educational innovation. NHL Stenden hogeschool, 2019. 42 p. URL: <https://www.nhlstenden.com/sites/default/files/2022-04/2019%2008%2027%20Strategisch%20Onderwijsbeleid%202019-2024%20Eng.pdf>.
11. QS Sustainability University Rankings 2023. Top Universities. URL: <https://www.topuniversities.com/sustainability-rankings/2023?countries=nl> (date of access: 27.05.2024).
12. Оржель О. Університетська соціальна відповідальність у контексті університетського лідерства : навчальний посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с. ISBN 978-617-7288-44-1
13. Саюк М. Особливості підготовки освітніх лідерів за магістерською програмою в Університеті прикладних наук Стендена (Нідерланди). *Ukrainian Educational Journal*. 2024. № 1. С. 34–44. URL: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-1-34-44>
14. Цілі сталого розвитку. UNDP. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 27.05.2024).
15. Чмут А. В., Чмут О. О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA–світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 47. С. 47–52. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-7>

## VALUE-BASED APPROACH IN THE PENTA-NOVA MASTER'S PROGRAM IN EDUCATIONAL LEADERSHIP (THE NETHERLANDS)

Saiuk Mariia  
PhD Student

*Institute of Higher Education National Academy of Pedagogical Science of Ukraine*

**Introduction** Throughout Europe, higher education is in a state of crisis, lacking the capacity to formulate long-term plans and strategies, and facing transformative technological, economic, ecological, and social threats. Universities operate in a BANI-world (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible) world. Ukrainian universities are undergoing reform. Today, it is necessary to prepare educational leaders to cope with new challenges and crises. We are exploring the experiences of European countries, particularly the Netherlands.

**Purpose** .The article aims to analyze the master's program in educational leadership «Penta-Nova» in the Netherlands through a values-based approach. It focuses on investigating the core values underlying the program, their impact on the preparation of educational leaders, and their role in the contemporary educational environment.

**Methods**. The article systematically analyzes the master's program in educational leadership based on scientific sources, methodological literature, and publicly available data from Dutch higher education institutions and other organizations. It characterizes the program's features and utilizes a deductive approach to determine the role of values in preparing educational leaders and their impact on their future careers. Additionally, employing a problem-prognostic method, it formulates a problematic question for Ukraine and potential avenues for its resolution.

**Results**. The program's goal is to prepare educational leaders. The primary focus is not on the competencies and practical skills, but on the values embraced by program managers, students, and alumni. Throughout the semester, students work along three didactic directions: thematic, personal, and research, which have cross-cutting aspects of social responsibility, self-worth, and societal benefit. In the first two semesters, the educational process includes basic knowledge of leadership and its styles, as well as the approach to selecting the necessary leadership style for specific practical situations. The third semester focuses on collaboration between the educational institution and society, communities, stakeholders. Issues of social responsibility, mission, and vision of educational institutions are actively studied. The final semester is devoted to analyzing acquired knowledge and

transforming them into a master's thesis with the participation of an academic supervisor.

**Originality.** In Ukraine, the educational system of the Netherlands is under-researched. Some researchers investigate specific issues. However, we conduct systematic surveys of accredited master's programs specifically in educational leadership and explore their trends and differences from the Ukrainian equivalent.

**Conclusion.** Higher education in Europe is based on values aimed at developing critical thinking and adapting to societal changes, shaping professional principles, morality, ethics and civic awareness. Dutch higher education demonstrates a predisposition to values such as sustainability, social responsibility, inclusiveness and leadership. The Master of Education Leadership programme of the Penta Nova consortium provides a unique opportunity to prepare educational leaders with strong values and a social mission. It is aimed at deepening knowledge and skills in educational leadership and research. The Ukrainian higher education system requires attention to social values and needs, as well as the creation of an image of a modern educational leader.

**Key words:** educational leadership; Netherlands; master's education; values-based approach; BANI world.

### References

1. AeQui. (2023). Verslag van de uitgebreide opleidingsbeoordeling (Master Educational Leadership Penta Nova). Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs. URL: <https://www.pentanova.nl/sites/default/files/2024-03/Panelrapport%20Master%20Educational%20Leadership%202023-2024.pdf> [in Dutch].
2. Baskoro (2022). From VUCA to BANI: A challenge of strategic environment for higher education in Indonesia. *The 3rd International Conference on Business and Engineering Management*, 229–235. [in English].
3. Besluiten opleidingen. (2022). NVAO. URL: <https://www.nvao.net/nl/besluiten/opleidingen?sd=nl&s=Educational%20Leadership&p=1> [in Dutch].
4. Cascio, J. (2020). Facing the Age of Chaos. Medium. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> [in English].
5. Dr Wouter Schenke. (2023). Penta Nova lectoraat 'Leiderschap in waardengericht werken in het onderwijs'. URL: <https://www.pentanova.nl/sites/default/files/2023-04/Lectorale-rede-Wouter-Schenke-Penta-Nova-2023.pdf> [in Dutch].
6. Duurzame hogeschool. (2024). Hbo-opleidingen | Hogeschool Inholland. URL: [https://www.inholland.nl/over-inholland/duurzame-hogeschool/#CO2\\_neutraal](https://www.inholland.nl/over-inholland/duurzame-hogeschool/#CO2_neutraal) [in Dutch].
7. Het NLQF. . Home. URL: <https://nlqf.nl/daarom-nlqf/het-nlqf> [in Dutch].
8. NHL Stenden hogeschool. (2019). Strategic Education Policy 2019-2024 (Education and Research Quality). URL: <https://www.nhlstenden.com/sites/default/files/202204/2019%2008%2027%20Strategisch%20Onderwijsbeleid%202019-2024%20Eng.pdf> [in English].
9. Paris Communiqué. Paris, May 25th 2018 (2018). URL: <http://www.ehea2018.paris/Data/ElFinder/s2/Communique/EHEAParis2018-Communique-final.pdf> (eng) [in English].
10. Opleidingen voor (aankomend) schoolleiders | Penta Nova. (2024). Opleidingen voor (aankomend) schoolleiders | Penta Nova. URL: <https://www.pentanova.nl/> [in Dutch].
11. QS Sustainability University Rankings 2023. Top Universities. URL: <https://www.topuniversities.com/sustainability-rankings/2023?countries=nl> [in English].
12. Orzhel, O. (2017). *Universytetska sotsialna vidpovidalnist u konteksti universytetskoho liderstva: navchalnyi posibnyk [University social responsibility in the context of university leadership: a textbook]*. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/708329/1/6\\_P8\\_%D0%9E%D1%80%D0%B6%D0%B5%D0%BB%D1%8C.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/708329/1/6_P8_%D0%9E%D1%80%D0%B6%D0%B5%D0%BB%D1%8C.pdf) [in Ukrainian].
13. Saiuk, M. (2024). Osoblyvosti pidhotovky osvitnikh lideriv za mahisterskoiu prohramoiu v Universyteti prykladnykh nauk Stendena (Niderlandy) [Peculiarities of training educational leaders under the Master's programme at the University of Applied Sciences Stenden (the Netherlands)]. *Ukrainskyi Pedagogichnyi zhurnal – Ukrainian Educational Journal*, (1), 34–44. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-1-34-44> [in Ukrainian].
14. Tsili staloho rozvytku [Sustainable development goals]. UNDP. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (date of access: 27.05.2024). [in Ukrainian].
15. Chmut, A. V., Chmut, O. O. (2023). Suchasni vyklyky menedzhmentu v umovakh (2023) VUCA–svitu [Modern management challenges in the VUCA world]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, (47), 47–52. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-7> [in Ukrainian].

Отримано редакцією 12.06.2024 р.