

М. САЮК

**МАГІСТЕРСЬКА ПІДГОТОВКА ОСВІТНІХ ЛІДЕРІВ В
ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ
НА ОСНОВІ ДОСВІДУ НІДЕРЛАНДІВ**

Київ 2026

УДК 378:[37.091.13+005-051](492+477)(072)
DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-59-5-2026>

Рекомендовано до друку Вченою радою Інституту вищої освіти
Національної академії педагогічних наук України
26 лютого 2026 р., протокол №3

Рецензенти:

Скиба Ю.А., доктор педагогічних наук, доцент, заступник директора з наукової роботи Інституту вищої освіти НАПН України.

Кушнірук С.А., доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки Українського державного університету імені М. Драгоманова.

Саюк М.В. **Магістерська підготовка освітніх лідерів в закладах вищої освіти України на основі досвіду Нідерландів. Методичні рекомендації. К., Інститут вищої освіти НАПН України, 43 с.**

DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-59-5-2026>

У методичних рекомендаціях актуалізовано проблему підготовки управлінців у закладах вищої освіти в Україні, що здійснюється в межах двох спеціальностей «А1 Освітні науки» та «D3 Менеджмент». На основі визначених критеріїв, які відображають структурні, змістові та організаційні особливості освітніх програм, здійснено порівняльний аналіз підготовки за магістерськими програмами з освітнього лідерства в Нідерландах та з підготовки управлінців в Україні, виявлено характерні особливості та обґрунтовано ключові тенденції такої підготовки в умовах магістратури. Розроблено модель підготовки освітніх лідерів в Україні, що об'єднує досягнення українських університетів та кращі практики університетів Нідерландів.

Упровадження методичних рекомендацій та їх використання у процесі розроблення освітніх програм, зокрема міждисциплінарних, з підготовки управлінців закладами освіти, освітніх лідерів, експертів, слугуватиме в період повоєнного відновлення дорожньою картою для приведення у відповідність інституційних освітніх політик, стратегій, концепцій до вимог світового освітнього простору.

Адресовано науковим і науково-педагогічним працівникам закладів вищої освіти, зокрема системи післядипломної педагогічної освіти, а також фахівцям МОН України, усім, хто досліджує зазначену проблематику.

УДК 378:[37.091.13+005-051](492+477)(072)
ISBN 978-617-7486-59-5
М. Саюк, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. Сучасний стан підготовки освітніх лідерів в закладах вищої освіти України...6	
2. Провідний досвід Нідерландів у підготовці освітніх лідерів.....25	
3. Модель підготовки освітніх лідерів в умовах магістратури.....31	
4. Рекомендації щодо організації підготовки освітніх лідерів у закладах вищої освіти України.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40

ВСТУП

Освітня система України, попри широкомасштабну військову агресію російської федерації, продовжує ефективно реалізовувати свою основну функцію – забезпечення якісних освітніх послуг відповідно до вимог Болонського процесу, Європейського простору вищої освіти та Європейського дослідницького простору. Обов'язковим чинником подальшого входження України у Європейський Союз є конкурентний інноваційний розвиток вітчизняної освіти та науки й успішне втілення академічних цінностей Європейського простору вищої освіти. Ураховуючи це, виникла нагальна необхідність ефективної модернізації підготовки високопрофесійних управлінців освітою національного та інституційного рівнів. Особливо проблема гармонізації зі стандартами Європейського простору вищої освіти набуває актуальності в умовах повоєнної відбудови, що передбачається відповідно до Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р, та Стратегічного плану діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року, затвердженого наказом МОН України від 7 березня 2024 р. № 276. Продуктивне відтворення національної системи вищої освіти у європейських масштабах потребує високопрофесійної та конкурентоздатної підготовки фахівців у сфері освіти в Україні, зокрема на магістерському рівні.

Українські освітні лідери національного та інституційного рівня чи не щодня стикаються з критикою, однак продовжують працювати у вкрай вразливому освітньому середовищі України. Лідерство сьогодні є не просто філософським абстрактним поняттям. Це стратегування та цінності, набір конкретних інструментів та «правил гри», оволодівши якими з'являється можливість розширити горизонт свого власного бачення розвитку закладу освіти та освітньої команди. Ефективне управління освітою сьогодні є не просто адміністративною функцією, а необхідною умовою для формування конкурентоздатних університетів європейського рівня та забезпечення системної стійкості національної освітньої сфери.

У контексті глобальних викликів, євроінтеграційних процесів та необхідності повоєнного відновлення, традиційна модель адміністративного менеджменту демонструє свою обмежену спроможність. Натомість управління, засноване на принципах лідерства, є тим ключовим інструментом, що підсилює конкурентоспроможність закладів освіти, забезпечуючи синергію якості

освітнього процесу та реалізацію соціальної відповідальності перед суспільством. Саме тому сучасна система підготовки вимагає критичного переосмислення: пріоритетом має стати не просто підготовка висококваліфікованих управлінців, а формування освітніх лідерів, здатних до проактивного стратегування, відновлення, відбудови та створення інноваційної, ціннісно-орієнтованої культури в інституціях.

Науковий інтерес дослідників до професійної підготовки управлінців освітою надає змогу використовувати кращі практики провідних університетів світу та гнучко реагувати на зовнішні зміни та виклики.

До таких авторитетних в галузі освіти європейських університетів належать провідні заклади вищої освіти Нідерландів, що є, зокрема однією з-поміж країн-співзасновниць Європейського Союзу, Організації Об'єднаних Націй, НАТО та Ради Європи, Організації з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ), Світової організації торгівлі. Система вищої освіти Нідерландів займає одну з лідерських позицій у Європі впродовж багатьох десятиліть. Так, відповідно до Академічного рейтингу університетів світу («Шанхайський») (Academic Ranking of World Universities), 13 із 17 університетів Нідерландів є системними його номінантами. Крім того, в межах Шанхайського рейтингу університетів (Global Ranking of Academic Subjects) за напрямом «Освіта» («Education») університети Нідерландів систематично отримують високі оцінки.

Цінність нідерландського досвіду для реформування української системи підготовки освітніх лідерів зумовлена тим, що принципи лідерства є не лише декларативними, а глибоко імплементовані на двох ключових рівнях: національному (через освітні політики) та на інституційному (через унікальні, практико-орієнтовані магістерські програми). Такий цілісний підхід до формування лідерської парадигми є достойним орієнтиром для модернізації української моделі.

Представлені методичні рекомендації щодо магістерської підготовки освітніх лідерів в закладах вищої освіти України окреслюють результати системного аналізу підготовки освітніх лідерів в Нідерландах і трансформують отриманий досвід для використання вітчизняними закладами вищої освіти.

Рекомендації можуть бути використані керівним менеджментом закладів вищої освіти, розробниками освітніх програм, викладачами, здобувачами програм з освітнього лідерства, управління закладами освіти, освітнього менеджменту, а також слухачами освітніх компонентів з управління освітою.

1. Сучасний стан підготовки освітніх лідерів у зкладах вищої освіти України

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

У Національному класифікаторі України «Класифікатор професій» відсутня посада або професія, що відповідає назві «освітній лідер». Згідно з Класифікатором професій існує щонайменше 14 посад, узгоджені з функціями управління закладами освіти або їх структурними одиницями :

- 210.1 Керівник (ректор, президент, директор, начальник) закладу вищої освіти.
- 1210.1 Проректор закладу вищої освіти.
- 1229.4 Директор (начальник) інституту в складі закладу вищої освіти.
- 1229.4 Завідувач (начальник) відділення (курсу, циклу) у закладі освіти.
- 210.1 Керівник закладу фахової передвищої освіти.
- 1210.1 Керівник (директор, начальник) закладу спеціалізованої освіти.
- 1210.1 Керівник закладу професійної (професійно-технічної) освіти.
- 1210.1 Керівник закладу післядипломної освіти.
- 1229.4 Керівник (директор) закладу дошкільної освіти.
- 1210.1 Керівник (директор) закладу дошкільної освіти.
- 1210.1 Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти.
- 1210.1 Керівник (директор) закладу позашкільної освіти.
- 1210.1 Керівник (директор) інклюзивно-ресурсного центру.
- 1210.1 Керівник (директор) міжшкільного ресурсного центру.

Передбачена законодавством України множинність управлінських посад у закладах освіти дає підстави стверджувати про високий попит на

висококваліфікованих освітніх менеджерів, а водночас і необхідність їх відповідної професійної кваліфікації.

Передусім варто констатувати, що в Україні досі відсутні магістерські програми з освітнього лідерства. Втім, освітній ринок українських закладів вищої освіти (далі ЗВО) пропонує широкий вибір освітніх програм підготовки управлінців закладів освіти різних рівнів. Серед них: «Організація освітнього простору: управління та експертиза», «Управління закладом освіти», «Управління навчальним закладом», «Менеджмент освіти», «Менеджер закладів освіти, культури та спорту» тощо.

За освітніми програмами безпосередньо з управління освітою здійснюється підготовка в межах двох спеціальностей: «A1 Освітні науки» («011 Освітні, педагогічні науки»), D3 Менеджмент («073 Менеджмент») відповідно до оновленого переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти .

Конкурсна пропозиція у 2022 р. для освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю «011 Освітні, педагогічні науки» денної форми навчання становила 347 конкурсних пропозицій у 58 ЗВО. З них 5 – з управління у сфері освіти, зокрема за назвою та /або містять ключове слово «управління». У 2025 р. за відповідним пошуком «A1 Освітні науки» встановлено 297 конкурсних пропозицій, 7 з яких – з управління у сфері освіти. Відповідно до зазначених даних лідерами набору є Західноукраїнський національний університет, Бердянський державний педагогічний університет та Львівський національний університет імені Івана Франка. В умовах переміщення ЗВО через повномасштабну війну заслуговує на увагу Бердянський державний педагогічний університет, до якого в 2025 р. зараховано 62 особи на денну та заочну форму навчання, що є рекордною кількістю із запропонованої вибірки. У 2022 р. до цього університету зараховано 35 осіб. Західноукраїнський національний університет здобув лідерську позицію щодо зарахованих здобувачів у 2022 р. Контингент зарахованих студентів першого курсу магістратури становив 91 особу. В 2025 р. прослідковується відчутне зменшення кількості зарахованих і становить 18 осіб для денної і заочної форми навчання разом. До Львівського національного університету імені Івана Франка у 2022 р. зараховано 37 осіб, у 2025 р. – 23 особи. Всього за цією вибіркою було зараховано 190 осіб у 2022 р. та 154 особи у 2025 р. відповідно. Це передусім свідчить про рівень затребуваності освітніх програм з управління закладами освіти серед вступників (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

**Заклади вищої освіти України, що здійснюють підготовку магістрів з управління освітою за спеціальністю
«011 Освітні, педагогічні науки» (вибірка)**

№ з/п	Назва ЗВО	Освітня програма за спеціальністю «011 «Освітні, педагогічні науки»	Зараховано у 2022 р., осіб д.ф./з.ф.	Зараховано у 2025 р., осіб д.ф./з.ф.	Рішення про акредитацію	Міжнародні рейтинги, місце, рік
1.	Бердянський державний педагогічний університет	«Управління закладами освіти»	8/27	9/53	Сертифікат про акредитацію освітньої програми 2597, дійсний до 01.07.2027 р.	–
2.	Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»	«Педагогіка. Управління закладом освіти»	–	15/19	Сертифікат про акредитацію освітньої програми відсутній	–
3.	Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II	«Управління закладом освіти»	5/5	–	Сертифікат про акредитацію освітньої програми 10018, дійсний до 14.01.2026 р.	–
4.	Західноукраїнський національний університет	«Управління закладами освіти»	55/36	10/8	Сертифікат про акредитацію освітньої програми 2585, дійсний до 01.07.2027 р.	–
5.	Комунальний заклад вищої освіти «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради»	«Управління педагогічними системами»	–	–/3	Сертифікат про акредитацію освітньої програми 17088, дійсний до 01.07.2028 р.	–
6.	Львівський національний університет імені Івана Франка	«Організація освітнього простору: управління та експертиза»	14/23	10/13	Сертифікат про акредитацію освітньої програми 930, дійсний до 01.07.2026 р.	QS World University Rankings 2026: Top global universities 1201-1400

№ з/п	Назва ЗВО	Освітня програма за спеціальністю «011 «Освітні, педагогічні науки»	Зараховано у 2022 р., осіб д.ф./з.ф.	Зараховано у 2025 р., осіб д.ф./з.ф.	Рішення про акредитацію	Міжнародні рейтинги, місце, рік
7.	Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя	«Управління закладом освіти»	–	4/–	Сертифікат про акредитацію освітньої програми відсутній	–
8.	Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини	«Педагогіка та управління закладом освіти»	–	2/8	Сертифікат про акредитацію освітньої програми відсутній	–
9.	Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка	«Організація освітнього процесу: управління та експертиза»	9/8	–і	Сертифікат про акредитацію спеціальності УД 12017266, дійсний до 01.07.2026 р.	–
Усього зараховано			190	154		

Джерело: складено авторами на основі [2], [3], [26].

Для аналогії варто репрезентувати вибірку відповідного переліку за спеціальністю «073 Менеджмент» («D3 Менеджмент»). Конкурсні пропозиції магістерських програм за спеціальністю «073 Менеджмент» 2022 р. пропонувались у 184 ЗВО, за ключовими параметрами пошуку «управління закладами освіти», «управління навчальними закладами» налічувалося 38 магістерських програм. Конкурсні пропозиції у 2025 р. за спеціальністю «D3 Менеджмент» були представлені у 192 ЗВО, з них 21 освітню програму в межах спеціальності за ключовими параметрами «управління закладами освіти», «управління навчальними закладами». Важливо відзначити, що не за всіма освітніми програмами було здійснено зарахування, тому для аналізу запропоновано освітні програми у 28 ЗВО загалом для 2022 і 2025 років. На підставі проведеного аналізу встановлено, що лідерами набору здобувачів за згаданими вище освітніми програмами у 2022 р. стали: Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького – 47 осіб; Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка – 33 особи; Національний університет «Одеська політехніка» – 32 особи. У 2025 р. найбільше зарахованих здобувачів відзначено у Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка – 28 осіб; Харківському національному педагогічному університеті імені Г.С. Сковороди – 20 осіб; Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького – 20 осіб. Усього в 2022 р. на програми для управлінців для закладів освіти зараховано 394 особи. Через три роки у 2025 р. кількість зарахованих зменшилась вдвічі і становила 211 осіб. Також 8 із 28 ЗВО у 2025 р. не здійснювали набір за цими освітніми програмами взагалі (таблиця 1.2).

Важливо, що серед проаналізованих українських університетів присутні номінанти престижного міжнародного рейтингу QS. Серед них: Львівський національний університет імені Івана Франка, Національний університет «Києво-Могилянська академія» (QS World University Rankings 2026: Top global universities 1201-1400), Національний університет біоресурсів та природокористування України (QS World University Rankings 2025: Top global universities 1401+).

Таблиця 1.2

Заклади вищої освіти України, що здійснюють підготовку магістрів з управління освітою за спеціальністю «073 Менеджмент» (вибірка)

№ з/п	Назва ЗВО	Освітня програма за спеціальністю «073 Менеджмент»	Зараховано у 2022 р., осіб д.ф./з.ф.	Зараховано у 2025 р., осіб д.ф./з.ф.	Рішення про акредитацію	Міжнародні рейтинги, місце, рік
1.	Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»	«Управління закладом освіти»	1/4	–	Сертифікат про акредитацію спеціальності НІ 1190886, дійсний до 01.07.2026 р.	–
2.	Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського	«Менеджмент. Управління освітнім закладом (за типом)»	11/6	9/–	Сертифікат про акредитацію освітньої програми відсутній	–
3.	Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка	«Управління закладом освіти»	25/8	–/4	Сертифікат про акредитацію освітньої програми відсутній	–
4.	Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»	«Управління закладом освіти»	–/5	–/1	Сертифікат про акредитацію освітньої програми 3926, дійсний до 01.07.2028 р.	–
5.	Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»	«Управління закладом освіти»	6/21	–	Сертифікат про акредитацію освітньої програми 877, дійсний до 01.07.2026 р.	–
6.	Запорізький національний університет	«Менеджер закладів освіти, культури та спорту»	2/8	–	Сертифікат про акредитацію спеціальності НД 0891919, дійсний до 01.07.2026 р.	–
7.	Ізмаїльський державний гуманітарний університет	«Менеджмент. Управління закладом освіти»	2/7	–/1	Сертифікат про акредитацію освітньої	–

№ з/п	Назва ЗВО	Освітня програма за спеціальністю «073 Менеджмент»	Зараховано у 2022 р., осіб д.ф./з.ф.	Зараховано у 2025 р., осіб д.ф./з.ф.	Рішення про акредитацію	Міжнародні рейтинги, місце, рік
					програми 9816, дійсний до 01.07.2030 р.	
8.	Київський столичний університет імені Бориса Грінченка	«Управління закладом освіти (за рівнями)»	–/29	–/28	Сертифікат про акредитацію освітньої програми 7205, дійсний до 01.07.2027 р.	–
9.	Класичний приватний університет	«Управління закладом освіти»	–/20	2/14	Сертифікат про акредитацію спеціальності НІ 0894045, дійсний до 01.07.2026 р.	–
10.	Комунальний вищий навчальний заклад «Херсонська академія неперервної освіти» Херсонської обласної ради	«Управління закладом освіти»	–	–/6	Сертифікат про акредитацію спеціальності НД 2290916, дійсний до 01.07.2026 р.	–
11.	Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»	«Освітній менеджмент»	–/18	–/9	Сертифікат про акредитацію освітньої програми 18063, дійсний до 01.07.2027 р.	–
12.	Маріупольський державний університет	«Менеджмент. Управління закладом загальної середньої освіти»	–/2	–/3	Сертифікат про акредитацію освітньої програми 10472, дійсний до 01.07.2026 р.	–
13.	Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького	«Менеджмент підприємств і організацій, Управління навчальними закладами»	9/7	5/15	Сертифікат про акредитацію спеціальності НД 0890417, дійсний до 01.07.2026 р.	–

№ з/п	Назва ЗВО	Освітня програма за спеціальністю «073 Менеджмент»	Зараховано у 2022 р., осіб д.ф./з.ф.	Зараховано у 2025 р., осіб д.ф./з.ф.	Рішення про акредитацію	Міжнародні рейтинги, місце, рік
14.	Національний університет біоресурсів та природокористування України	«Управління закладом освіти»	7/11	5/12	Сертифікат про акредитацію спеціальності НД 1193070, дійсний до 01.07.2026 р.	QS World University Rankings 2025: Top global universities 1401+
15.	Національний університет водного господарства та природокористування	«Управління навчальним закладом»	– /3	–	Сертифікат про акредитацію освітньої програми відсутній	–
16.	Національний університет «Києво-Могилянська академія»	«Управління освітою»	–	8/–	Сертифікат про акредитацію спеціальності НД 1189980, дійсний до 01.07.2027 р.	QS World University Rankings 2026: Top global universities 1201-1400
17.	Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова	«Управління закладами освіти»	4/6	11 (дист. форма)	Сертифікат про акредитацію спеціальності НД 1588183, дійсний до 01.07.2026 р.	–
18.	Національний університет «Одеська політехніка»	«Менеджмент у сфері освіти»	9/23	–	Сертифікат про акредитацію спеціальності УД 16017581, дійсний до 01.07.2026 р.	–
19.	Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя	«Менеджмент в освіті»	4/6	–	Сертифікат про акредитацію освітньої програми УД26009009, дійсний до 01.07.2026 р.	–
20.	Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка	«Менеджмент (Управління навчальним закладом)»	4/17	–	Сертифікат про акредитацію освітньої програми 10100, дійсний до 14.01.2026 р.	–
21.	Рівненський державний гуманітарний університет	«Управління навчальним закладом»	2/5	– /4	Сертифікат про акредитацію освітньої	–

№ з/п	Назва ЗВО	Освітня програма за спеціальністю «073 Менеджмент»	Зараховано у 2022 р., осіб д.ф./з.ф.	Зараховано у 2025 р., осіб д.ф./з.ф.	Рішення про акредитацію	Міжнародні рейтинги, місце, рік
					програми 2482, дійсний до 01.07.2027 р.	
22.	Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка	«Менеджмент освіти»	10/7	–/5	Сертифікат про акредитацію освітньої програми УД19001406, дійсний до 01.07.2026 р.	–
23.	Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка	«Управління закладом освіти»	4/7	1/11	Сертифікат про акредитацію освітньої програми 2459, дійсний до 01.07.2027 р.	–
24.	Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини	«Управління закладом освіти»	2/4	–	Сертифікат про акредитацію відсутній	–
25.	Університет менеджменту освіти	«Управління навчальним закладом»	–/17	–/4	Сертифікат про акредитацію спеціальності НД 1189897, дійсний до 01.07.2027 р.	–
26.	Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця	«Управління закладом освіти»	2/–	17/–	Сертифікат про акредитацію спеціальності УД 21011807, дійсний до 01.07.2027 р.	–
27.	Харківський національний педагогічний університет імені Г.С.Сковороди	«Управління закладом освіти»	–/2	1/19	Сертифікат про акредитацію спеціальності НД 2188121, дійсний до 01.07.2027 р.	–
28.	Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького	«Управління навчальним закладом»	40/7	10/6	Сертифікат про акредитацію освітньої програми 9804, дійсний до 01.07.2030 р.	–
Усього зараховано:			394	211		

Джерело: складено авторами на основі [2], [3], [26].

Ураховуючи це, доцільно детально розглянути освітні програми зазначених університетів, а також освітні програми Бердянського державного педагогічного університету та Київського столичного університету імені Бориса Грінченка – лідерів набору за кожною зі спеціальностей, що здійснюють підготовку управлінців у сфері вищої освіти, і порівняти мету, результати навчання, що знаходяться у полі управління, та компоненти освітньої програми, які забезпечують відповідний результат навчання.

Профілі згаданих вище освітніх програм у межах двох спеціальностей однозначно мають спільні риси, схожі освітні компоненти, а головне – фактично спільну мету (таблиця 1.3.) Це дає змогу розробникам освітніх програм в Україні розширювати поле освітній послуг і акцентувати увагу здобувачів на тих компетентностях, які є пріоритетними для ЗВО. Утім, програмні результати навчання, безумовно, ґрунтуються на відповідних стандартах вищої освіти. Порівнюючи кількісно-якісні показники результатів навчання доцільно зазначити, що у полі спеціальності «D3 Менеджмент» прослідковується ширше поле тих результатів навчання, що дають змогу розвитку саме управлінського потенціалу здобувачів.

Водночас у профілях проаналізованих освітніх програм, у частині обов'язкових освітніх компонентів навчальні дисципліни з вивчення теорії і практики лідерства, його типів та інструментів фактично відсутні, окрім програми Національного університету «Києво-Могилянська академія» «Управління освітою». У переліку обов'язкових освітніх компонентів наявні дві дисципліни з лідерства: Освітнє лідерство – 2 кредити ЄКТС, Глобальні компетентності та лідерство (англійською мовою) – 3 кредити ЄКТС. Це свідчить про сучасний європейський підхід до формування профілю освітньої програми. Інші проаналізовані програми безумовно містять компоненти, що опосередковано мають вплив на розвиток лідерського потенціалу здобувачів: педагогічні теорії та парадигми освітніх систем; психологія вищої школи; професійна майстерність організатора освітнього простору; освітня політика; управлінський процес в сучасних закладах освіти. Важливо акцентувати увагу, що вітчизняні розробники освітніх програм працюють над розширенням методик викладання і навчання.

Таблиця 1.3

Порівняльна таблиця освітніх програм підготовки магістрів у сфері управління вищою освітою у розрізі спеціальностей

№ з/п	Назва закладу вищої освіти	Спеціальність, назва освітньої програми	Мета освітньої програми	Результати навчання за освітньою програмою (вибірково: в контексті управління)	Компоненти ОП, що відповідають результатам навчання (на підставі матриці відповідності)
1.	Бердянський державний педагогічний університет	011 Освітні, педагогічні науки, «Управління закладом освіти»	Підготовка компетентних і конкурентоспроможних фахівців у галузі освіти, педагогіки, менеджменту освіти та управління сучасними системами і процесами національного та регіонального освітнього простору	РН3. Формувати педагогічно доцільну партнерську міжособистісну взаємодію, здійснювати ділову комунікацію, зрозуміло і недвозначно доносити власні міркування, висновки та аргументацію з питань освіти і педагогіки до фахівців і широкого загалу, вести проблемно-тематичну дискусію. РН5. Організувати освітній процес на основі студентоцентрованого, компетентнісного, контекстного підходів та сучасних досягнень освітніх, педагогічних наук, управляти навчально-пізнавальною діяльністю, об'єктивно оцінювати результати навчання здобувачі в освіти.	Філософія освіти – 3 кредити ЄКТС. Менеджмент в освіті – 6 кредитів ЄКТС. Педагогічні теорії та парадигми освітніх систем – 3 кредити ЄКТС. Управління безпековим станом закладу освіти – 3 кредити ЄКТС.

				РН10. Приймати ефективні, відповідальні рішення з питань управління в сфері освіти/педагогіки, зокрема у нових або незнайомих середовищах, за наявності багатьох критеріїв та неповної або обмеженої інформації.	
2.	Львівський університет ім. Івана Франка	011 Освітні, педагогічні науки; «Організація освітнього простору: управління та експертиза»	Підготовка професіонала, здатного розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у педагогічній діяльності. Застосовувати технології та методи управління освітніми системами	ПРН 5. Знаходити рішення щодо стратегії розвитку й умов ефективної організації роботи навчального та позанавчального закладу, підрозділу, проєктної групи, експертної групи. ПРН 10. Приймати управлінські рішення, виконувати процедури контролю, моніторингу та оцінювання діяльності працівників, використовувати інструментарій сучасного менеджменту, інформаційно-комунікативні технології. ПРН 25. Поєднувати конструктивні технології прийняття колективних рішень, організовувати власну професійну діяльність в автономному	Психологія вищої школи – 3 кредити ЄКТС. Професійна майстерність організатора освітнього простору – 4 кредити ЄКТС. Моніторинг та оцінювання якості освіти – 4 кредити ЄКТС. Управлінський процес в сучасних закладах освіти – 3 кредити ЄКТС.

				режимі та в рамках співпраці.	
3.	Київський столичний університет імені Бориса Грінченка	D3 Менеджмент, «Управління закладом освіти (за рівнями)»	Теоретична і практична підготовка висококваліфікованих конкурентоздатних фахівців у сфері управління закладом освіти з урахуванням потреб регіонального ринку та м. Києва, здатних на високому професійному рівні оптимізувати організаційну структуру освітнього закладу, забезпечити його функціонування з дотриманням високих стандартів якості освіти, сприяти розвитку організації з урахуванням пріоритетів освітньої політики держави.	РН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління у непередбачуваних умовах. РН2. Ідентифікувати проблеми в організації (закладі освіти) та обґрунтовувати методи їх вирішення. РН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями (закладом освіти). РН5. Планувати діяльність організації (закладу освіти) в стратегічному і тактичному розрізах. РН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень у непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність. РН10. Демонструвати лідерські навички та вміння	Освітній менеджмент – 5 кредитів ЄКТС. Психологія управління – 4 кредити ЄКТС. Освітня політика – 4 кредити ЄКТС. Кадровий менеджмент – 5 кредитів ЄКТС. Правові аспекти управління закладом освіти – 4 кредити ЄКТС. Державно-громадське управління закладом освіти – 4 кредити ЄКТС.

				<p>працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.</p> <p>РН11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.</p> <p>РН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією/підрозділом (закладом освіти).</p> <p>РН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації/підрозділу (закладу освіти).</p>	
4.	Національний університет біоресурсів та природокористування України	D3 Менеджмент, «Управління закладом освіти»	Підготовка висококваліфікованих професіоналів із управління закладами, установами, організаціями (у сфері освіти та виробничого навчання) та їх підрозділами, що зумовлено потребою нашої держави в менеджерах освіти, спроможних до	<p>ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.</p> <p>ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.</p>	<p>Психологія управління – 4 кредити ЄКТС.</p> <p>Управління освітньою діяльністю – 5 кредитів ЄКТС.</p> <p>Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні закладами освіти – 4 кредити ЄКТС.</p> <p>Управління фінансово-економічною діяльністю – 7 кредитів ЄКТС.</p>

			створення, систематизації, поширення сучасних наукових знань щодо розвитку дієвої системи соціальних відношень для покращення якості життя людей	<p>ПРН 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.</p> <p>ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному вимірах.</p> <p>ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні норми та соціальну відповідальність.</p> <p>ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.</p> <p>ПРН 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.</p>	Кадровий менеджмент – 7 кредитів ЄКТС. Керівник закладу освіти – 5 кредитів ЄКТС.
5.	Національний університет «Києво-Могилянська академія»	D3 Менеджмент, «Управління освітою»	Підготовка висококваліфікованих, конкурентоспроможних, інтегрованих у європейський та світовий простір професіоналів-	<p>ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для</p>	Стратегічне управління. Стратегія розвитку закладу освіти – 7 кредитів ЄКТС. Концепції та інструменти сучасного

			<p>управлінців у сфері освіти, які володіють управлінським способом мислення; здатні формувати та відтворювати практики врядування закладом освіти, створювати ефективні команди та просувати принципи горизонтального освітнього лідерства, ефективно взаємодіяти з громадськістю та владними структурами для формування і втілення стратегічних освітніх ініціатив; спроможні виявляти та гнучко реагувати на кризові ситуації в освітній сфері, впроваджувати ефективні інноваційні механізми управління якістю освіти, формувати сприятливе діалогічне та безпечне освітнє середовище, сприяти реалізації реформ національної освіти України.</p>	<p>управління в непередбачуваних умовах. ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення. ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах. ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність. ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач. ПРН 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу. ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).</p>	<p>менеджменту – 4 кредити ЄКТС. Освітнє лідерство – 2 кредити ЄКТС. Управлінська діагностика закладу освіти – 2 кредити ЄКТС. Цифрові інструменти в управлінні закладом освіти – 3 кредити ЄКТС. Управління командами і фасилітаційні практики – 4 кредити ЄКТС. Глобальні компетентності та лідерство (англійською мовою) – 3 кредити ЄКТС. Самоменеджмент керівника закладу освіти – 4 кредити ЄКТС.</p>
--	--	--	---	--	---

				<p>ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення закладу освіти (підрозділу).</p> <p>ПРН 14. Розробляти та впроваджувати інноваційні підходи в освітній сфері, ефективно взаємодіяти з громадськістю та владними структурами для формування та втілення стратегічних освітніх ініціатив.</p> <p>ПРН 15. Вміти гнучко реагувати на виклики в освітній сфері, впроваджувати інновації для ефективного управління якістю освіти та громадсько-активною школою, формувати сприятливе діалогічне та безпечне освітнє середовище.</p>	
--	--	--	--	--	--

Джерело: складено авторами на основі [1], [4], [5], [8], [9].

Відтак, у Київському столичному університеті Бориса Грінченка «запроваджено електронне навчання, групова проектна робота, менторська підтримка практиків, стимулюється самооцінка здобувачів вищої освіти та організація групової роботи з метою набути навичок командної роботи та самостійного пошуку вирішення проблеми, зокрема, під час розв'язування практичних кейсів». Бердянський державний педагогічний університет під час навчання за програмою використовує «кейс-метод, розв'язання ситуаційних завдань, ділові ігри, підготовку презентацій з використанням сучасних професійних програмних засобів. Акцент робиться на особистісному саморозвитку, груповій роботі, умінні презентувати результати роботи».

Проаналізовані вище освітні програми за спеціальностями «011 Освітні, педагогічні науки» / «A1 Освітні науки» та «073 Менеджмент» / «D3 Менеджмент» розроблені відповідно до стандартів вищої освіти та відповідають вимогам законодавства. З одного боку, їх профілі досить чітко регламентовані національними освітніми політиками, з іншого – траншують автономію університетів, що відображено у різноманітних освітніх компонентах, їх змістовному забезпеченні та формах і методах викладання і навчання. Серед спільних рис варто виокремити мету, яка полягає у підготовці фахівців з високим управлінсько-комунікативним рівнем із здатністю до розв'язання завдань у сфері управління освітою. Програми мають подібні цілі, результати навчання (в контексті управління), перехресні освітні компоненти. Це, передусім, свідчить про їх міждисциплінарний характер. І хоча національне законодавство не тільки не суперечить, а й підтримує запровадження міждисциплінарних освітніх програм, на ринку освітніх послуг у частині управління освітою такі програми наразі відсутні.

Проведений аналіз кількісного забезпечення ліцензованого обсягу свідчить, що на ринку освітніх послуг налічується понад 30 освітніх програм для підготовки магістрів у сфері управління вищою освітою. Попит та пропозиція наведених освітніх програм пояснюється розгалуженою системою закладів освіти в Україні та нагальною необхідністю здійснення їх управління на різних рівнях. Отже, представлені освітні програми та пропозиції для працевлаштування спрямовані на забезпечення підготовки магістрів для управління вищою освітою на інституційному рівні.

Магістерські освітні програми для підготовки фахівців у галузі управління закладами освіти в Україні здебільшого орієнтовані на формування управлінських компетентностей. Їхній зміст зосереджений на менеджерських

аспектах діяльності керівника – плануванні, організації, контролі, моніторингу якості освітнього процесу, забезпеченні ефективної комунікації між учасниками освітнього середовища. Такий підхід сприяє підготовці висококваліфікованих управлінців, здатних ефективно функціонувати в умовах сучасної освітньої системи.

Водночас недостатньо доведеним залишається твердження, що зазначені програми забезпечують формування саме освітнього лідерства як феномену, що поєднує управлінську, педагогічну, ціннісну й інноваційну складові. У більшості випадків освітні програми тяжіють до моделі адміністративного менеджменту, а не до розвитку лідерських якостей, пов'язаних із натхненням педагогічних колективів, стратегічним баченням розвитку освіти та формуванням спільних цінностей.

Отже, сучасна система підготовки керівників закладів освіти потребує подальшого теоретико-методологічного переосмислення. Важливо, щоб магістерські програми не лише забезпечували формування управлінських компетентностей, а й сприяли розвитку освітнього лідерства як ключової умови сталого розвитку освітніх інституцій і підвищення якості освіти загалом.

2. Провідний досвід Нідерландів у підготовці освітніх лідерів

Підготовку освітніх лідерів у Нідерландах організовано на базі університетів прикладних наук, а також приватних освітніх інституціях, які мають відповідні дозвільні документи від нідерландського Уряду. Проаналізовано досвід 10 закладів вищої освіти, які пропонують магістерські програми з освітнього лідерства та акредитовані в установленому порядку Нідерландсько-Фландрійською акредитаційною організацією: Університету прикладних наук Аванс та філії Аванс+ (Avans Hogeschool), Християнського університету прикладних наук Еде (Christelijke Hogeschool Ede), Університету прикладних наук Дрістар (Driestar educatief), Університету прикладних наук Інхоланд (Hogeschool Inholland), Академії Марнікс (Marnix Academie), Університету прикладних наук Схоутен (Schouten University of Applied Sciences (SUAS)), Університету прикладних наук Стендена (NHL Stenden Hogeschool), Академії освітнього лідерства Нідерландів (Nederlandse School voor Onderwijsmanagement), Університету прикладних наук Саксон (Saxion Hogeschool), Університету прикладних наук Віа (Stichting Hogeschool Viaa).

Характеризуючи підготовку освітніх лідерів у системі вищої освіти Нідерландів, слід наголосити на їхніх наскрізних ознаках – цілісності та багаторівневості, що передбачає формування управлінських і лідерських компетентностей, релевантних для всіх рівнів освітньої системи – від початкової (середньої, професійної) до вищої освіти. У 10 з 10 університетів виявлено *єдину системну підготовку освітніх лідерів для всіх рівнів освіти* в межах однієї освітньої програми одночасно. Особливістю магістерських програм з освітнього лідерства в Нідерландах, зокрема сертифікаційних або мікро-кредитних є те, що навчання керівників закладів дошкільної, початкової освіти, керівників шкіл (середньої освіти), керівників закладів професійної і вищої освіти відбувається за однією освітньою програмою.

На етапі навчання освітніх лідерів освітній процес посилено *дуальністю магістерської підготовки*: безпосереднім поєднанням управлінської роботи в закладах освіти із навчанням на магістратурі, що, за результатами аналізу, відображено у 8 з 10 проаналізованих університетів. У Нідерландах дуальні форми освіти під час навчання освітніх лідерів не завжди мають документально-договірні відносини. Навчання освітніх лідерів здійснюється на магістерських програмах на заочній формі (part-time education), здебільшого упродовж двох років і складає 60-62 кредити ЄКТС. Але мова йде не про часткову зайнятість

студента в освітньому процесі, а про поєднання професійної діяльності та посилення її результативності через освітній процес. Укладачі освітніх програм передбачають засвоєння отриманих знань студентами через їх власний кар'єрний шлях на управлінських посадах закладів вищої освіти. Дуальність реалізується у тісній співпраці працедавців та університетів і відіграє важливу роль у побудові індивідуальної освітньої траєкторії задля забезпеченні сфери освіти Нідерландів цільовими фахівцями для управління освітою.

Дуальна освіта, як одна із форм освітньої підготовки, здебільшого реалізується через *практико-орієнтований підхід до навчання* (9 з 10 університетів). Варто констатувати, що на сьогодні в Нідерландах не йде мова про «чистий» компетентнісний підхід у підготовці освітніх лідерів. Стає зрозумілим, що випускник магістерської програми з освітнього лідерства має бути готовим до вирішення реальних неоднозначних практичних ситуацій, висувати життєздатні шляхи задля подолання поточних криз, передбачати своєчасні та конструктивні зміни. З метою досягнення цих цілей освітній процес побудований на реальних практичних кейсах та їх імплементації через дуальну освіту. Таким чином відбувається й апробація результатів навчання і пілотування моделі поведінки лідера під час впровадження відповідних змін. Розробники освітніх програм не «вчать управляти», вони здійснюють супровід під час управлінських процесів, посилюючи способи запровадження якісних змін та подолання непередбачуваних криз.

У 8 із 10 проаналізованих університетів змістове наповнення освітніх модулів характеризується *міждисциплінарністю освітніх програм*. Профілі освітніх програм вдало поєднують основи управлінських процесів, бізнес-моделей із необхідними навичками організації освітнього простору та забезпечення якості освіти. Перевага міждисциплінарних освітніх програм з лідерства у нідерландській моделі полягає у формуванні цілісного, системного бачення процесів управління, комунікації та прийняття рішень у складних соціокультурних і організаційних контекстах. Такі програми інтегрують знання та сприяють розвитку критичного мислення, аналітичних і комунікативних компетентностей майбутніх лідерів. Міждисциплінарність забезпечує здатність випускників ефективно діяти в умовах невизначеності, налагоджувати партнерські взаємини між різними секторами, а також розробляти інноваційні стратегії розвитку освітніх і суспільних систем. У цьому контексті міждисциплінарні програми виступають каталізатором формування лідерів нового типу – гнучких, етичних та орієнтованих на спільне благо.

У 10 з 10 університетів частина освітніх компонентів присвячена *розвитку індивідуального лідерства здобувачів*; у 8 з 10 університетів – *формуванню командного та дослідницького лідерства здобувачів*; у 6 з 10 університетів в основу підготовки розробниками освітніх програм покладено *концепцію лідерства-служіння та ціннісного лідерства*. Професійна підготовка освітніх лідерів характеризується прагненням до гармонізації різних підходів лідерства, які формують цілісне бачення ролі керівника у соціально-освітньому середовищі. Так, лідерство-служіння забезпечує орієнтацію на потреби інших і спільне благо, ціннісне лідерство – морально-етичне підґрунтя управлінських рішень, дослідницьке лідерство – аналітичний підхід і рефлексію щодо освітніх практик, командне лідерство – ефективну взаємодію у спільнотах, а індивідуальне – усвідомлення власної відповідальності та внутрішньої мотивації. Все ж у центрі такої підготовки міститься глибоке розуміння сутності лідерства як моделі соціальної взаємодії, без якої бути освітнім лідером неможливо. У цілому гармонізація цих підходів дає змогу сформуванню лідера, здатного діяти комплексно, адаптивно, з глибоким розумінням суспільної місії освіти та є стратегічною умовою ефективного розвитку освітніх інституцій у глобалізованому світі.

Здійснюючи аналіз підготовки освітніх лідерів в Нідерландах, доцільно наголосити, що увагу розробників також зосереджено на персональному розвитку здобувачів, їхній психологічній готовності для управлінської роботи, створенню внутрішнього осердя для їх становлення як лідерів. Насамперед необхідно виокремити *тьюторську підтримку здобувачів*, що полягає у долученні до освітнього процесу особи, яка здійснює персональну підтримку та сприяє успішному розвитку здобувача. Така особливість відзначена у 8 з 10 університетів. Долучення тьютора (ментора, коуча, тренера) до освітнього процесу є однією з форм індивідуальної роботи зі здобувачем, допомогою у побудові індивідуальної освітньої траєкторії та способом мотивації і підготовки здобувача до практичної управлінської ситуації.

Ще одним кроком до індивідуального зростання здобувачів є *застосування методик інтерв'язії* (у 8 з 10 університетів) та *суперв'язії* (у 6 з 10 університетів). Для аудиторних занять на рівні магістерської підготовки інтерв'язія і суперв'язія є безперечно новелою у національній системі вищої освіти. Суперв'язія – це процес комунікації з досвідченішим за рівнем професійним наставником. Метою суперв'язії може бути як психологічна й емоційна підтримка, протидія вигоранню, мотивація, так і професійне зростання здобувача

за рахунок того досвіду, який передає супервізор. Інтервізія – це схожа за метою форма роботи в групі, однак концептуальною різницею із супервізією є ролі професійної взаємодії. На відміну від супервізії за участю більш досвідченого фахівця, інтервізію можна назвати як обмін досвідом між колегами, у результаті чого визначаються спільні проблеми та здійснюється загальний пошук подолання цих проблем. Запровадження в межах професійної підготовки освітніх лідерів інтервізій і супервізій спонукає управлінців із потенційно яскраво вираженими лідерськими якостями до об'єднання та співпраці, забезпечує компетентність командної роботи, сприяє здоровій конкуренції та спільній роботі задля виконання стратегічних національних завдань.

Доцільно зазначити, що лейтмотивом кожної освітньої програми (10 з 10 університетів) є **розвиток навичок антикризового менеджменту та управління змінами**. Розробниками акцентовано увагу на формуванні здатності майбутніх керівників освітніх інституцій приймати ефективні рішення в умовах нестабільності, забезпечувати безперервність освітнього процесу, підтримувати освітні команди та адаптувати стратегії управління до швидкоплинних обставин. Менеджмент для освітніх лідерів у цьому контексті постає не лише як набір адміністративних функцій, а як стратегічне мислення, орієнтоване на людський потенціал, інновації та соціальну відповідальність.

Особливо така підготовка актуалізувалася у світлі глобальних кризових явищ – пандемії COVID-19, що продемонструвала вразливість освітніх систем, та загарбницької війни в Україні, що посилило потребу у гнучкому, стійкому й етичному лідерстві. Зокрема, у межах міждисциплінарного підходу нідерландські освітні програми інтегрують модулі з кризового менеджменту, стратегічних комунікацій, організаційного розвитку та психологічної підтримки персоналу, що дає змогу майбутнім лідерам ефективно діяти в умовах невизначеності й забезпечувати сталість освітнього середовища навіть у найскладніших соціо-політичних ситуаціях.

Академією освітнього лідерства Нідерландів (Nederlandse School voor Onderwijsmanagement), яка виступає ідейним натхненником лідерства як ключового управлінського інструменту, розроблено відповідний профіль інтегрованих компетентностей, що відображає обов'язкові навички сучасного адаптивного освітнього лідера (рисунок 2.1).

Здійснений аналіз зазначених вище характерних особливостей дав змогу зробити висновок, що ключовими тенденціями підготовки освітніх лідерів у Нідерландах є:

- 1) формування партнерської моделі дуальної підготовки освітніх лідерів;
- 2) розвиток рефлексивно-управлінської компетентності освітніх лідерів;
- 3) інтеграція моделей лідерства у професійній підготовці.

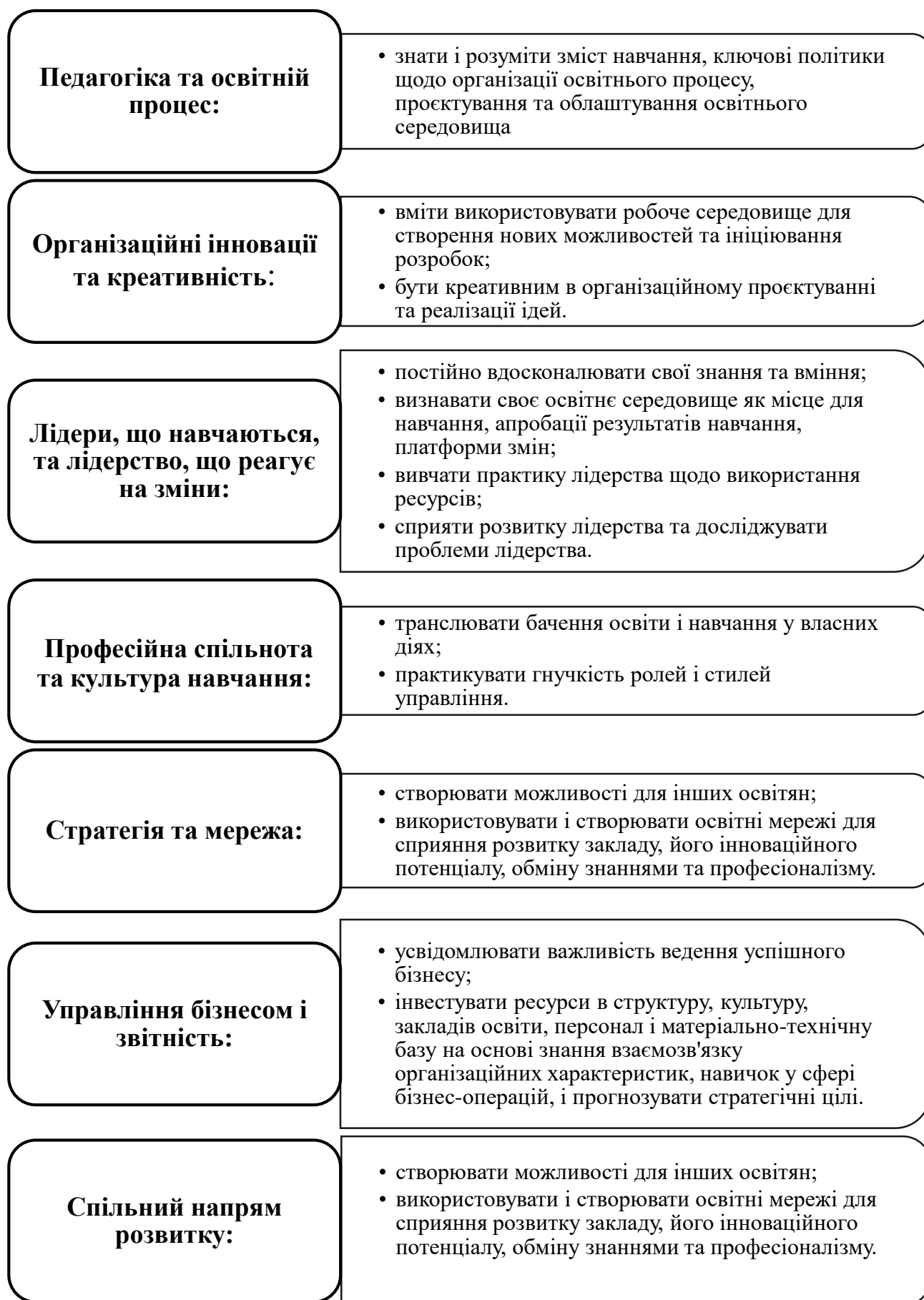


Рисунок 2.1. Інтегровані компетентності для освітніх лідерів.
Джерело: складено авторами на основі [24].

3. Модель підготовки освітніх лідерів в умовах магістратури

Порівняльний аналіз підготовки освітніх лідерів у Нідерландах і в Україні здійснювався за низкою критеріїв, що відображають структурні, змістові та організаційні особливості освітніх програм. Основна увага приділена формі навчання, тривалості програм, вимогам до вступників, цільовим орієнтирам підготовки, змістовим акцентам, підходам до формування компетентностей і професійним перспективам випускників (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Порівняння структурно-змістових характеристик магістерських програм з підготовки освітніх лідерів у Нідерландах і Україні

№ п/п	Критерії	Підготовка освітніх лідерів в Нідерландах	Підготовка освітніх лідерів в Україні
1.	Форма навчання	заочна, дуальна	денна, заочна, дистанційна
2.	Термін навчання	2 роки (4 навчальні семестри)	1 рік 4 міс. (3 навчальні семестри)
3.	Тип диплому та обсяг освітньої програми	диплом магістра/Master of Arts 60-62 кредити ЄКТС	диплом магістра, 90 кредитів ЄКТС
4.	Передумови	наявність: – документа про ступінь вищої освіти бакалавр, магістр; – підтвердження місця роботи на управлінській посаді в закладі освіти	наявність: – документа про ступінь вищої освіти бакалавр, магістр (спеціаліст)
5.	Мета	розвиток лідерського потенціалу здобувачів через взаємодію з професійною спільнотою	підготовка висококваліфікованих, конкурентоспроможних, професіоналів-управлінців у сфері освіти (узагальнено)
6.	Ключові цінності	формуюча роль освіти у побудові суспільства, служіння, партнерство, суспільна корисність, сталість, самоцінність	забезпечення якості освіти, автономія, відповідальність, дотримання стандартів, доброчесність, стратегічне та операційне управління

№ п/п	Критерії	Підготовка освітніх лідерів в Нідерландах	Підготовка освітніх лідерів в Україні
7.	Підходи	інтегрований, на основі практико-орієнтованого, ціннісного, компетентнісного, міждисциплінарного	компетентнісний з ознаками міждисциплінарності
8.	Форми організації освітнього процесу	лекції, семінари, практичні заняття, воркшопи, майстер-класи, інтервізії, супервізії, наставництво (тьюторинг, менторство) інформальна освіта	лекції, гостьові-лекції, семінари, практичні заняття, індивідуальні заняття, самостійна робота, кейс-метод, розв'язання ситуаційних завдань, ділові ігри, «басейн» групових та індивідуальних проєктів, менторська підтримка (рідко)
9.	Компетентності	<ul style="list-style-type: none"> – визначаються в межах автономії закладу; – відповідний стандарт відсутній; – компетентності зосереджені на: <ul style="list-style-type: none"> • вміннях організувати освітній простір та розробляти стратегію розвитку закладу освіти, план дій у кризових періодах; • навичках проєктування та інвестування в освітні проєкти; • здатності організувати освітні команди, надихати, підтримувати академічну спільноту 	<ul style="list-style-type: none"> – визначаються (основний перелік) відповідними стандартами вищої освіти за спеціальностями «011 Освітні, педагогічні науки» / «A1 Освітні науки» та «073 Менеджмент» / «D3 Менеджмент»; – можуть доповнюватись розробниками відповідно до освітньої програми
10.	Ключові освітні компоненти	теоретичні і практичні основи лідерства, комунікація і стратегування, методика викладання, психологія і	освітній менеджмент, кадровий менеджмент, філософія освіти, педагогіка вищої школи, психологія

№ п/п	Критерії	Підготовка освітніх лідерів в Нідерландах	Підготовка освітніх лідерів в Україні
		особистісний розвиток, антикризовий менеджмент	(управління/вищої школи), управління безпековим станом закладу освіти
11.	Працевлаштування	– керівник закладів освіти та їх структурних підрозділів (інститутів, факультетів, відділів, адміністративних структурних підрозділів)	– керівник закладів освіти та їх структурних підрозділів різних рівнів та форм власності; – інспектор закладів освіти; – менеджер (управитель) систем якості; – викладач закладу вищої освіти
12.	Особливість	– пріоритет ціннісного, командного лідерства та врядування; – партнерство; – міждисциплінарність.	– пріоритет результативного освітнього менеджменту; – забезпечення якості.

Джерело: складено авторами на основі [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20].

Нідерландська модель підготовки освітніх лідерів базується на принципах практико-орієнтованого навчання, партнерської взаємодії та персональної підтримки лідерів. Вона поєднує академічну підготовку з професійним досвідом, що забезпечує цілісне формування лідерських компетентностей. Українська модель зберігає більш академічно-нормативний характер, у якому переважає логіка менеджерського управління, хоч і спостерігається поступовий перехід до лідерської парадигми. Це свідчить про різний рівень інтеграції управлінської теорії та практики в освітній підготовці.

Зміст освітніх програм також демонструє певну розбіжність у ціннісних орієнтирах. Якщо нідерландський підхід спрямований на розвиток особистісного потенціалу лідера, його здатності до стратегічного мислення, фасилітації команд і підтримки інноваційного середовища, то український – орієнтується насамперед на забезпечення ефективності, дотримання стандартів і нормативно-управлінських процедур. Така різниця не є суперечністю, а відображає різні етапи еволюції управлінської культури: від контролю та регламентації – до лідерства і довіри.

Ураховуючи проаналізований досвід університетів Нідерландів запропоновано модель підготовки управлінців закладів освіти в Україні з акцентом на посилення лідерського потенціалу (рисунок 3.1). Інструмент практичної моделі в даному випадку слугуватиме механізмом, який презентує імплементацію тенденцій та особливостей підготовки освітніх лідерів в Нідерландах у конкретні процедури, дії та управлінські рішення в Україні.

Візією у моделі визначено розвиток лідерського потенціалу через взаємодію з професійною спільнотою, вирішення реальних практичних завдань і побудову перспективних шляхів розвитку, що ґрунтується на цінностях, таких як якість освіти, автономія, партнерство, відповідальність, добросесність та служіння. Інструмент моделі слугує механізмом реального втілення на інституційному рівні теоретичних результатів, здобутих в процесі наукового пошуку. Модель трансформує виявлені тенденції та особливості підготовки освітніх лідерів в Нідерландах у конкретні процедури, дії та управлінські рішення в Україні. Представлена розробка враховує виклики, ідентифіковані на національному рівні проблеми управлінської діяльності закладами освіти та створює підґрунтя для автономного впровадження в цілому або окремо структурних елементів в професійну підготовку освітніх лідерів.

Важливо зазначити, що модель не заперечує існуючий фундамент, а навпаки, консолідує ключові переваги національної системи підготовки управлінців. Професіоналізація освітніх лідерів відбувається через інтегрований підхід, який поєднує компетентнісний та міждисциплінарний підходи. Новелою на цьому рівні є зміщення акцентів: від виключної орієнтації на управлінську ефективність до формування ціннісно-світоглядної рамки, що відображає служіння, партнерство, а також соціальну відповідальність.

Форми організації освітнього процесу є оновленим полем взаємодії між університетом та здобувачем. Вони зберігають наявну систему традиційних форм освітнього процесу (лекції, семінари, практичні заняття, воркшопи). При цьому в моделі здійснено чітку переорієнтацію кредитного планування у бік практичного навчання через відчутне зменшення лекційного навантаження, що є прямою відповіддю на потребу посилення практико-орієнтованої складової.

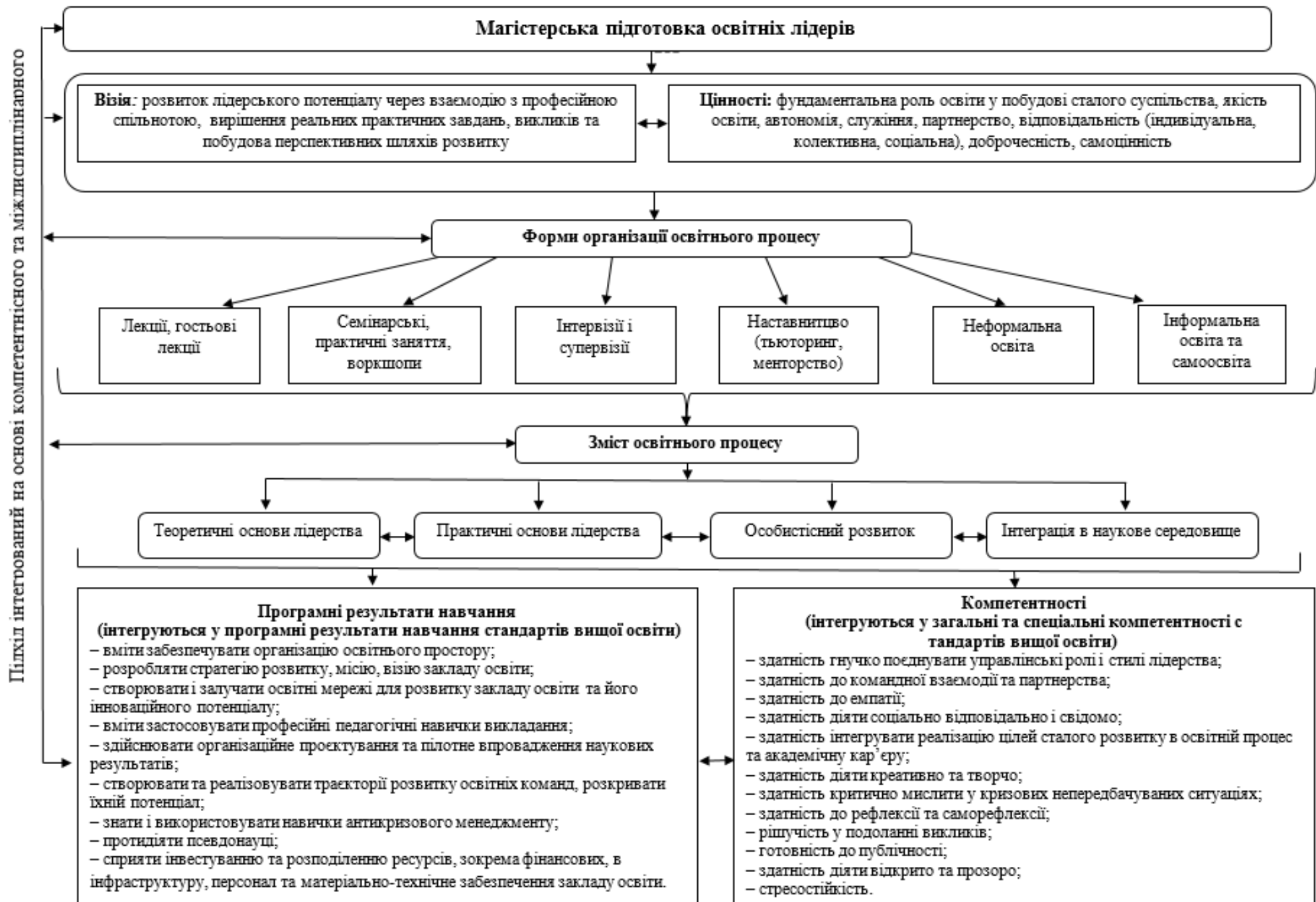


Рисунок 3.1. Модель підготовки освітніх лідерів в Україні в умовах магістратури.

Джерело: розроблено авторами

4. Рекомендації щодо організації підготовки освітніх лідерів у закладах вищої освіти України

Зважаючи на розроблену модель магістерської підготовки освітніх лідерів, а також необхідність переходу до лідерської парадигми управління для закладів вищої освіти, що готують управлінців, сформовано наступні рекомендації:

1. Інтеграція концепції освітнього лідерства в інституційну політику закладу вищої освіти як дієвого управлінського інструмента, що сприятиме демонстрації ефективності лідерства та командної роботи, забезпечуватиме узгодженість зі стратегією розвитку закладу та формування стійкої лідерської позиції. Зміцнення лідерського потенціалу керівного менеджменту слугуватиме доказовим прикладом для здобувачів та стейкхолдерів, відкриватиме можливості для апробації, ефективної супервізії, фахових дискусій і розширення професійних партнерств.

Механізми впровадження:

- зміцнення лідерського потенціалу закладу вищої освіти шляхом системного розвитку управлінської команди через неформальну та інформальну освіту, освітні мережі та інтервізію;
- запровадження системи «внутрішнього академічного менторства», згідно з яким досвідчені керівники підрозділів є менторами для академічної та студентської спільнот, транслюючи лідерство через безпосередню взаємодію;
- вдосконалення стратегії, зокрема місії, візії, цінностей («Кодексу цінностей») закладу освіти з урахуванням його лідерської парадигми та обговорення на спільних робочих зустрічах за участю студентів, викладачів, академічних лідерів та стейкхолдерів;
- проведення щорічних діалогів щодо цінностей в університеті (форумів, стратегічних сесій);
- підвищення кваліфікації науково-педагогічних, педагогічних працівників з основ викладання та навчання лідерства, теорії лідерства, стилей;
- стимулювання дослідження лідерського потенціалу закладу освіти.

2. Посилення міждисциплінарного підходу підготовки освітніх лідерів шляхом стимулювання розроблення нових або модифікації існуючих магістерських програм та їх міждисциплінарної інтеграції для підготовки освітніх лідерів. Такі програми мають бути побудовані на синтезі знань, що охоплюють щонайменше дві взаємодоповнюючі галузі, наприклад, управління («073 Менеджмент» / «D3 Менеджмент») та освітні науки («011 Освітні,

педагогічні науки» / «А1 Освітні науки»). Така варіативність підходів забезпечить ефективну протидію зміщенню компетентностей виключно до однієї спеціальності.

Механізми впровадження:

– розроблення міждисциплінарних освітніх модулів («Поведінкова економіка в управлінні освітою», «Освітня політика та лідерство: від ЄС до України», «Психологія лідерства та управління персоналом», «Цифрові екосистеми в управлінні університетом»);

– розроблення міждисциплінарних освітніх програм за участю представників кафедр (факультетів) різних спеціальностей: менеджмент + освітні науки; педагогіка + психологія; менеджмент + публічне управління;

– залучення до викладання освітніх компонентів викладачів різних галузей (педагогіка, психологія, публічне управління та адміністрування, менеджмент, економіка тощо).

3. Трансформація змістового наповнення освітніх програм, що спрямована на домінування лідерської парадигми над менеджерською. Це передбачає доповнення програм обов'язковими навчальними компонентами з теорії лідерства та поглибленими практикумами із розвитку власного лідерського потенціалу (наприклад, сміливості, емпатії, рефлексійності). Паралельно слід інтегрувати у зміст програм вивчення європейських освітніх політик, стандартів та кращих практик, охоплюючи нормативні та стратегічні рамки для різних рівнів освіти, відповідно до індивідуальної траєкторії здобувача.

Механізми впровадження:

– включення до переліку обов'язкових освітніх компонентів навчальних курсів з лідерства: «Теорія лідерства», «Поведінкове та ціннісне лідерство», «Командне лідерство», «Лідерство в умовах криз», «Стратегічне мислення та бачення» тощо;

– включення європейських освітніх політик у модулі освітніх компонентів (документи Болонського процесу, міністерські комюніке, ESG-стандарти, освітні політики Європейського простору вищої освіти, Європейської асоціації університетів, моделі університетської автономії та врядування).

4. Впровадження системи індивідуального наставництва для особистісного розвитку освітніх лідерів через започаткування на рівні освітньої програми експериментальної системи індивідуалізованого супроводу освітніх

лідерів та впровадження наставництва (менторства та тьюторингу). Така імплементація здійснюється із залученням діючих освітніх лідерів-практиків різних рівнів, кваліфікованих менторів-консультантів, практикуючих психологів або науково-педагогічних працівників із відповідною кваліфікацією, з урахуванням потреб здобувачів та наявних інституційних ресурсів, сприяючи відстеженню розвитку емоційного інтелекту лідера, формуванню його цілей та цінностей в управлінській діяльності, а також підтримці у розвитку професійної траєкторії.

Форми наставництва:

- *менторство* (практики з інших ЗВО) – управлінська експертиза;
- *тьюторство* (педагогічний супровід) – розвиток академічних компетентностей;
- *психологічний супровід* – розвиток емоційного інтелекту, профілактика вигорання.

Механізми впровадження:

- розроблення відповідної інституційної політики («Положення про менторську підтримку здобувачів»);
- включення наставництва в профіль освітньої програми як обов’язковий компонент індивідуальної роботи зі здобувачем;
- передбачення менторської взаємодії під час формування індивідуальної освітньої траєкторія (індивідуального плану здобувача);
- підбір менторської команди (внутрішні: керівники факультетів, центрів забезпечення якості, керівний менеджмент, а також зовнішні: освітні партнери, громадські діячі тощо).

5. Інтеграція рефлексивних практик в освітній процес під час підготовки освітніх лідерів, що передбачає розширення організації освітнього процесу шляхом поглиблення горизонтальних взаємодій між усіма учасниками освітнього процесу, зокрема інтеграція до основного розкладу та кредитного плану супервізійних та інтервізійних занять. Такі форми рекомендовано запроваджувати як лідерську практику, ключовою метою якої є професійна рефлексія та аналіз реальних управлінських кейсів, вміння відстоювати власну позицію, а також знаходити компроміси, ділитись досвідом і сприймати та використовувати практичний хист інших.

Форми рефлексивної роботи:

- *супервізійні групи* (аналіз управлінських кейсів під супроводом досвідченого освітнього лідера (викладач, куратор, декан факультету, представник ректорату);

- *інтервізійні групи* (взаємна підтримка серед студентів).

Механізми впровадження:

- інтеграція супервізійних та інтервізійних занять у розклад (не менше 1 ECTS);

- створення «рефлексивного простору» — проведення окремих сесій, де аналізують складні управлінські ситуації;

- організація навчання науково-педагогічних, педагогічних працівників методикам супервізії.

6. *Формування компетентності освітніх лідерів до проактивного управління стійкістю в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції* на основі розвитку стратегічної компетентності, зокрема вмінні розробляти візію та стратегію розвитку закладу з урахуванням повоєнного відновлення освітньої інфраструктури та євроінтеграції, а також навичок антикризового менеджменту, що включає вивчення моделей поведінки та управління під час різних типів криз (військових, епідемічних, економічних, інституційних).

Механізми впровадження:

- включення до переліку обов'язкових освітніх компонентів навчальних курсів зі стійкості («Стійкість та відновлення в освіті»: відновлення інфраструктури; управління ризиками; національні та європейські програми відновлення);

- організація в рамках освітнього процесу форм занять типу «Антикризова симуляція»: моделювання кризових ситуацій (військових, фінансових, репутаційних);

- організація навчання для академічної спільноти з європейського освітнього врядування: механізми прийняття рішень у ЄС; Horizon Europe, Erasmus+, EUA practices.

Упровадження запропонованих методичних рекомендацій сприятиме переорієнтації магістерської підготовки з домінування управлінсько-адміністративної моделі на розвиток освітнього лідерства як стратегічної спроможності закладу вищої освіти, що забезпечує формування конкурентоспроможних лідерів змін, здатних ініціювати інституційний розвиток, консолідувати академічну спільноту та впроваджувати інновації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бердянський державний педагогічний університет. Освітньо-професійна програма «Управління закладом освіти» спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки»: [програма] [Електронний ресурс] / Бердянський державний педагогічний університет. — Бердянськ : БДПУ, 2024. URL: <https://bdpu.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/opp-011-upravlinnia-zakladom-osvity-bdpu.pdf> (дата звернення: 02.11.2025).
2. Єдина державна електронна база з питань освіти. Вступ 2022: офіц. вебсторінка [Електронний ресурс] / Єдина державна електронна база з питань освіти. URL: <https://vstup2022.edbo.gov.ua/> (дата звернення: 30.10.2025).
3. Єдина державна електронна база з питань освіти. Вступ 2025: офіц. вебсторінка [Електронний ресурс] / Єдина державна електронна база з питань освіти. URL: <https://vstup.edbo.gov.ua/> (дата звернення: 30.10.2025).
4. Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. Магістр. Освітня програма «Управління закладом освіти (за рівнями)»: офіц. вебсторінка [Електронний ресурс] / Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. URL: https://kubg.edu.ua/informatsiya/vstupnikom/napryami-pidgotovki/magistr.html#upravlinnia_zakladom_osvity (дата звернення: 02.11.2025).
5. Львівський національний університет імені Івана Франка. Освітня програма «Освітній простір» другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки»: офіц. вебсторінка [Електронний ресурс] / Львівський національний університет імені Івана Франка. — Львів, 2025. URL: <https://education-programs.lnu.edu.ua/master/education/education-space/> (дата звернення: 02.11.2025).
6. Міністерство освіти і науки України. Стратегічна піраміда розвитку вищої освіти в Україні на 2022 - 2032 роки: додаток до Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки № 1-3263-22 [Електронний ресурс] / Міністерство освіти і науки України. — Київ, 2022. Доступно: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehichna.piramida-23.02.22.pdf> (дата звернення: 19.11.2025).
7. Міністерство економіки України. Національний класифікатор України «Класифікатор професій»: офіц. вебсторінка [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Profession/List?lang=uk->

[UA&id=d4162ef8-2771-4ac5-99ef-1d4b6f5336af&tag=KlasifikatorProfesii-Poshuk](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u187/d3_menedzhment_upravlinnya_zakladom_osviti_opp_mag_2025.pdf)

(дата звернення: 19.11.2025).

8. Національний університет біоресурсів і природокористування України. Освітньо-професійна програма «Менеджмент (Управління закладом освіти)» другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність 073 «Менеджмент»: [програма] [Електронний ресурс] / Національний університет біоресурсів і природокористування України. — Київ, 2025. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u187/d3_menedzhment_upravlinnya_zakladom_osviti_opp_mag_2025.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

9. Національний університет «Києво-Могилянська академія». Освітньо-професійна програма «Управління освітою»: офіц. вебсторінка [Електронний ресурс] / Національний університет «Києво-Могилянська академія». URL: <https://www.ukma.edu.ua/ects/index.php/spe/280-mp/onp-management/300-opp-em> (дата звернення: 19.11.2025).

10. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 19.11.2025).

11. Про внесення змін до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої та фахової передвищої освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 1021. [Електронний ресурс] // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1021-2024-%D0%BF> (дата звернення: 23.10.2025).

12. Регейло, І., Саюк, М. Професійна підготовка освітніх лідерів. Досвід Утрехтського університету (Нідерланди) Continuing Professional Education: Theory and Practice. 2024. №78(1), С. 99-112. <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2024.1.8>

13. Саюк, М. Дуальність магістерської підготовки освітніх лідерів в Нідерландах. Сучасна вища освіта: досягнення, виклики та перспективи розвитку в умовах невизначеності: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Запоріжжя – Мелітополь, 04–05 жовтня 2024 р.). Запоріжжя: Видавництво МДПУ ім. Б. Хмельницького, 2024. 330 с. С.76-69 ISBN 978-966-488-303-7

14. Саюк, М. Модель підготовки сучасного освітнього лідера (на прикладі Університету SUAS, Нідерланди). Вісник Дніпровської академії

неперервної освіти. Серія: «Філософія. Педагогіка». 2024. № 2(2), С. 89-100. <https://doi.org/10.54891/2786-7013-2024-2-11>

15. Саюк, М. Освітнє лідерство в Нідерландах: суб'єктно-функціональний аналіз. Витоки педагогічної майстерності: журнал / Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. (Серія «Педагогічні науки»). Полтава, 2024. № 33. 259 с. С. 188-194 <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2024.33.310078>

16. Саюк, М. Освітнє лідерство і професіоналізація. Україна vs Нідерланди (AVANS+) Педагогічна освіта: теорія і практика. Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка Інститут педагогіки НАПН України. 2025 №38(1) С. 44-54 DOI: <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2025-38-44-58>

17. Саюк, М. Особливості підготовки освітніх лідерів в університетах Нідерландів. Соціально-освітні доміанти професійної підготовки сучасного компетентісного фахівця: зб. матеріалів III-ої Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, м. Біла Церква, 16 травня 2024 р. / за заг. ред. В.С. Кулішова, Ю.С. Герасименко, О.Й. Фурса. Біла Церква: БІНПО, 2024. с. 292-296

18. Саюк, М. Особливості підготовки освітніх лідерів за магістерською програмою в Університеті прикладних наук Стендена (Нідерланди). Український Педагогічний журнал. 2024. № 1, С. 34–44. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-1-34-44>

19. Саюк, М. Перспективи застосування в Україні досвіду Нідерландів щодо підготовки магістрів у сфері освіти. - Матеріали VI Міжнародної наукової конференції: Педагогічна компаративістика і міжнародна освіта: виклики і перспективи в умовах турбулентності світу. 2022. С.241-243. <https://doi.org/10.32405/978-617-692-729-7-2022-296>

20. Саюк, М. Підготовка магістрів у сфері управління вищою освітою в Україні. International Scientific Journal of Universities and Leadership. 2023. № 16, С. 172-188. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-16-172-188>

21. Саюк, М. Підготовка освітніх лідерів в умовах магістратури в Нідерландах: основні підходи. - Педагогічна компаративістика і міжнародна освіта 2023: горизонти інновацій: матеріали VII Міжнародної наук.-практ. конференції (Київ, 25 травня 2023 р.) / Ін-т педагогіки НАПН України / За заг. ред. О.І. Локшиної. – Київ–Дрогобич: ТзОВ «Трек-ЛТД». 326 С. 254–257. <https://doi.org/10.32405/>

22. Саюк, М. Підготовка освітніх лідерів: імплементація досвіду супервізій та інтервізій. Інтеграція системи освіти України в європейський освітній простір : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 жовт. 2024 р. [Електронне видання]. Київ: ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2024. 292 с. ISBN 978-617-8421-15-1 Інтеграція системи освіти України в європейський освітній простір (с. 80–83). https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2024/12/theses_2024_ssi-iea.pdf

23. Саюк, М. Ціннісний підхід у магістерській програмі з освітнього лідерства «PENTA-NOVA» (Нідерланди). Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні наук. 2024. № 55(2), С. 117–124. <https://doi.org/10.31376/2410-0897-2024-2-55-117-124>

24. Reheilo, I. & Saiuk, M. Training of educational leaders at the academy of educational leadership (the Netherlands) in the context of digital transformation. Освіта для цифрової трансформації суспільства / Edukacja dla cyfrowej transformacji społeczeństwa / Education for digital transformation of society : монографія. У 2 т. Т. 2 ; за наук. ред. В. Кременя, Н. Ничкало, Л. Лук'янової, Н. Лазаренко. — Київ : ТОВ «Юрка Любченка», 2024. С.359-374. ISBN 978-617-8295-54-7

25. ShanghaiRanking Consultancy. ShanghaiRanking Global Ranking of Academic Subjects (GRAS) 2022. Рейтинг за предметом (RS0506) [Електронний ресурс] / ShanghaiRanking Consultancy. Shanghai, 2022. URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/gras/2022/RS0506> (дата звернення: 17.11.2025).

26. Top Universities. QS World University Rankings 2026 — Top Global Universities : офіц. вебсторінка [Електронний ресурс] / Top Universities. URL: <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings?countries=ua> (дата звернення: 23.10.2025).