



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.78-88>

УДК 339.9.329

Аліна Халецька

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0000-0003-0190-3167>

ГЛОБАЛЬНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ЛІДЕРСТВО В ОСВІТНІХ ПОЛІТИКАХ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Розглянуто проблемні питання розвитку глобальних компетентностей та лідерства в освітніх політиках для відновлення територіальних громад. Проаналізовано основні теорії та новітні концепції лідерства, а також ключові характеристики кожного з підходів; наведено приклади застосування в освітній політиці. Досліджено особливості розвитку глобальних компетентностей та лідерства в контексті процесів глобалізації, сучасні виклики освітньої сфери в громадах. Висвітлено підходи щодо оцінювання глобальних компетентностей, визначення інструментів для їх вимірювання та тенденцій розвитку глобального лідерства. Окрему увагу приділено еволюції теорій та концепцій лідерства, які віддзеркалюють потреби й тенденції соціального розвитку та свідчать про трансформацію затребуваних суспільством профілів лідера з домінантою тих чи тих рис.

Акцентовано, що нові концептуальні підходи до лідерства формуються в контексті сприйняття світу як глобального, динамічного та складного, з постійними та непередбачуваними змінами, різноманітними ризиками та загрозами. Ключовими тенденціями, що впливають на зміну підходів до професійної підготовки та навчання в системі формальної та неформальної освіти, є інтернаціоналізація освіти, розвиток глобальних ринків праці, міграційні процеси та відповідні зміни освітніх політик на національному рівні.

Виявлено необхідність врахування стратегічної траєкторії розвитку, стійкості та адаптивності до сучасних глобальних викликів, проактивного підходу в підготовці сфери освіти до потенційних ризиків та загроз.

Наголошено, що соціальна взаємодія сприяє прогресу, міжнародній комунікації та співпраці, глобальній адвокації та дає змогу докладати спільних глобальних зусиль з подолання пандемій, наслідків зміни клімату, кібератак, проблем з енергопостачанням, руйнівних воєнних дій в Україні та інших країнах світу. Нові форми прогресу потребують упровадження нових норм і стандартів щодо дотримання прав людини, рівності, протидії насильству, недискримінації. Нові підходи до вирішення глобальних проблем зумовлюють трансформацію «лідерства» як концепції, стимулювання лідерів нової генерації, партисипативного врядування з посиленням впливу громадян на ухвалення управлінських рішень.

Ключові слова: менеджмент, врядування, відновлення територій, глобальні компетентності та лідерство.

Постановка проблеми. У контексті нових підходів до глобального лідерства постає питання глобальних компетентностей, поєднання навчання конкретних навичок із навчанням ширших компетентностей (навчання впродовж життя, метакогнітивні навички тощо). У звіті Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), зокрема, зазначено: «Швидкі переходи на ринку праці викликали питання про те, як найкраще передбачити майбутні потреби в навичках та диверсифікувати освітні шляхи, щоб задовольнити зростаючий попит на висококваліфікованих працівників та навчання впродовж життя»¹.

Згідно з концепцією, представленою ОЕСР, глобальні компетентності — це здатність діяти ефективно в міжкультурному середовищі, вміння розуміти глобальні виклики та можливість брати участь у вирішенні проблем людства. Глобальними компетентностями, зокрема, є міжкультурна обізнаність, критичне мислення, етична відповідальність, здатність до співпраці в глобальному контексті. ОЕСР у межах програми PISA визначає глобальні компетентності як ключові для освіти XXI століття, що мають бути інтегровані в навчальні програми для формування активного громадянина світу.

З огляду на зазначене вище постають такі питання: як у навчанні поєднувати фундаментальні та складніші навички, щоб взаємодоповнювати їх, а не йти на компроміс; як у галузі освіти використовувати технології для «оптимізації власних процесів»².

Мета статті — дослідити концептуальні засади та новітні тенденції лідерства, ключові характеристики кожного з підходів у розвитку глобальних компетентностей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перший напрям досліджень і публікацій, у яких започатковано розв’язання проблемних питань глобальних компетентностей та лідерства в освітніх політиках для відновлення територіальних громад, — це лідерство в менеджменті: проаналізовано основні теорії та новітні концепції лідерства, а також ключові характеристики кожного з підходів. Другий напрям — глобальні компетентності та лідерство в умовах геополітичної напруженості та глобальних криз. Третій напрям — виклики освітньої галузі в громадах.

У науковій літературі, присвяченій глобальним компетентностям, лідерство розглядають у контексті процесів глобалізації.

Деніз М. Камберленд, Енн Герд та Шерон А. Керрік у публікації «Оцінювання та розвиток глобальних лідерських компетенцій на робочому місці: огляд літератури» наголошують на необхідності визначення зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у процесі пошуку та категоризації різних інструментів, що вимірюють глобальні компетентності; на розвитку структури, яка окреслює методи розвитку цих компетентностей³.

Аллан Берд і Майкл Дж. Стівенс досліджують підходи до визначення компетентностей глобального лідерства, інструменти та методи вимірювання, інструменти оцінювання культурних відмінностей, міжкультурної адаптивності, компетентностей глобального лідерства на основі «Опитувальника міжкультурної адаптивності» (ССАІ) Колліна Келлі та Джудіт Меєрс (1987 р., вдосконалений у 1989 р. та 1992 р.) як інструменту самооцінювання для навчання та розвитку міжкультурної адаптивності (чотири загальні виміри: гнучкість і відкритість, емоційна стійкість, гострота сприйняття, особиста автономія)⁴ та «Шкали міжкультурної ефективності» (далі — Шкала IES) Менденхолла, Стівенса, Берда, Одду та Осланда (шість широких вимірів: навички міжкультурних стосунків, риси та цінності, когнітивна орієнтація, глобальна бізнес-експертиза, глобальна організаційна експертиза та бачення), яку було представлено

¹ OECD, *Trends Shaping Education 2025*, https://www.oecd.org/en/publications/trends-shaping-education-2025_ee6587fd-en.htm.

² Ibid.

³ Denise M. Cumberland, Ann Herd, and Sharon A. Kerrick, "Assessment and Development of Global Leadership Competencies in the Workplace: A Review of Literature," *Advances in Developing Human Resources* 18, no. 3 (2016): 301–317, <https://doi.org/10.1177/1523422316645883>.

⁴ Allan Bird and Michael J. Stevens, "Assessing Global Leadership Competencies," in *Global Leadership: Research, Practice, and Development* (Routledge, 2017), <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315232904-5/assessing-global-leadership-competencies-allan-bird-michael-stevens>; Susan L. Davis and Sara J. Finney, *Examining the Psychometric Properties of the Cross-Cultural Adaptability Inventory*, 2003, <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=72f20989b12cab2c66bb3c8b70bc09f4697e1569>.

у 2002 р., проте цей інструмент не втрачає своєї актуальності в умовах сучасних викликів⁵. Використання Шкали IES для оцінювання ефективності роботи експатріантів дає змогу виділити зони перетину між глобальними компетентностями (навички міжкультурних стосунків, риси та цінності, когнітивна орієнтація) та компетентностями, важливими для роботи в чужій країні⁶. Дослідники виділяють групи компетентностей, пов'язаних із міжкультурною взаємодією на рівні особи та малої групи, міжкультурними взаємовідносинами, когнітивною орієнтацією; рисами та цінностями (цю групу визначили як критично важливі компетентності для ефективної роботи експатріантів) та компетентності, пов'язані з експертизою глобального бізнесу; глобальної організації; баченням (здобуття макро- та глобальних бізнес-знань і навичок)⁷. В умовах геополітичної напруженості та глобальних криз Шкалу IES, на думку дослідників, можна використовувати в освітніх, урядових та некомерційних організаціях. У бізнес-середовищі вона є інструментом раннього оцінювання.

На нашу думку, в дослідженнях глобальних компетентностей в освітній політиці актуалізуються саме проблемні питання ролі освіти в розвитку лідерства та викликів у відновленні територіальних громад.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячено статтю. Аналіз наукових публікацій за темою дослідження свідчить, що в умовах геополітичної напруженості та глобальних криз дослідники передовсім обґрунтовують риси особистості, знання та навички, поведінку лідера. Проте нині вивчення й аналізу потребує оцінювання глобальних компетентностей, визначення інструментів для їх вимірювання та тенденцій розвитку глобального лідерства (зокрема в управлінні людськими ресурсами).

Виклад основного матеріалу. Аналізуючи праці українських і закордонних науковців та практиків, можна простежити, що розвиток глобальних компетентностей та лідерства в освітніх політиках зумовлений новітніми тенденціями глобального лідерства XXI століття. Лідерство як феномен виникає на світанку людської цивілізації. З перших кроків людства загальноновизнаним чинником, який впливає на вчинки людей і перебіг подій, є конкретна особа-лідер. Кожен період часу, кожна країна або спільнота, зважаючи на місце, час і виклики, які доводиться долати, потребують «свого» лідера.

Слово «лідер» є запозиченням з англійської мови. Етимологія кореня слів *lead*, *leader* та *leadership* пов'язана зі словом *laed* (з англосакс.), що означає «шлях» або «дорога»; дієслово *laeden* (з англосакс.) означає «подорожувати»; у широкому розумінні лідер — це людина, яка йде попереду, вказуючи шлях своїм послідовникам. Термін «лідерство» (*leadership*) використовують лише з другої половини XIX ст. На початок XX ст. дослідження феномену лідерства набувають міждисциплінарного характеру: його вивчають у менеджменті, політології, соціології, психології та інших галузях знань⁸.

Соціальні, економічні та екологічні виклики XXI століття вимагають нових підходів до лідерства та відповідальності. Стійкість і справедливість є основою сучасних організацій, а отже, потрібен ширший діапазон лідерських навичок і атрибутів. На часі здатність досягти майстерності в місії та меті, технологіях та інноваціях, залученні зацікавлених сторін.

Еволюція теорій та концепцій лідерства віддзеркалює потреби й тенденції соціального розвитку та свідчить про трансформацію затребуваних суспільством профілів лідера з домінантою тих чи тих рис⁹.

⁵ Mark E. Mendenhall, Michael J. Stevens, Allan Bird, Gary R. Oddou, and Yoice S. Osland, *Intercultural Effectiveness Scale. Technical Report* (2011), 4, https://www.researchgate.net/publication/265010828_Intercultural_Effectiveness_Scale_Technical_Report.

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

⁸ Олена Юзькова, Аліна Халецька, «Аналіз сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні», *Публічне управління та регіональний розвиток* 9 (2020): 915–40, <https://doi.org/10.34132/pard2020.09.11>.

⁹ *The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*, <http://www.cipd.co.uk>.

У цій статті проаналізовано основні теорії та новітні концепції лідерства, а також ключові характеристики кожного з підходів; наведено приклади застосування в освітній політиці.

Історично лідерство, яке походить із вроджених здібностей та якостей лідера, розглядали в *теорії великої людини* (Аристотель, Конфуцій, Платон).

Пізніше *теорія рис* пояснювала спроможність до лідерства через наявність і домінування в індивіда певних особистісних рис, хоча тільки наявності цих рис та якостей недостатньо для того, щоб потенційна спроможність до лідерства набула ознак сильного лідерства (Ф. Гальтон, К. Бірд, Е. Богардус, Ю. Дженнінгс). За теорією рис лідерство — це спрямовувальне бачення, пристрастність, цілісність особистості, довіра, допитливість, відважність (Уоррен Бенніс); цілісність особистості, довіра, здатність слухати, повага до підлеглих (Джеймс О'Тул).

Представники цієї теорії виділяють риси, які відрізняють лідера від послідовників:

- навички для побудови кар'єри лідера або неформального лідера в групі;
- роль талантів в успіху керівника на його поточній посаді та провідних кандидатів, які заслуговують на те, щоб піднятися на вищу посаду;
- успішність лідера в порівнянні відмінностей та схожості між менеджерами, які досягли вершини, а також менеджерами, які не змогли просунутися у своїй кар'єрі через вихід на пенсію або плато, без шансів на подальший розвиток;
- фізичні властивості (зріст, вага тощо) та характер, стиль почерку; інтелект, зрілість та мотивація до успіху; емоційний інтелект, драйв, порядність, впевненість у собі, когнітивні здібності; високий рівень енергії та стресостійкість.

Поведінкові теорії досліджують поведінку лідера та його взаємодію з послідовниками (К. Левін), стилі керування (Р. Танненбаум та У. Шмідт, Р. Блейк та Дж. Моутон, Д. Големан). Поведінкові теорії 1940-х — середини 1960-х років фокусуються на визначенні найбільш відповідного типу лідерства та типовій поведінці лідера. Серед найвідоміших — дослідження лідерства Університетом штату Огайо; дослідження лідерства штату Мічиган; матриця стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутон. В особистісно-ситуативній теорії визначено чинники, які потрібно враховувати в аналізі феномену лідерства (риса і мотиви лідера як людини; постать лідера та мотиви, які спонукають послідовників йти за ним; характеристика ролі лідера; правові та інституційні умови його діяльності (Г. Герт і С. Мілз).

Університет штату Огайо у 1945 р. проводив дослідження лідерства на основі опитувань керівників і підлеглих у військових організаціях та на підприємствах: анкети опису поведінки керівника (LDBQ — Leader Behavior Description Questionnaire, SBDQ — Supervisory Behavior Description Questionnaire). За результатами дослідження виокремлено два основні стилі лідерства — дистанційний (розмежування) та послужливий, за якими лідерська поведінка не є одновимірною та сприймається незалежно від іншої¹⁰.

Згідно з дослідженням лідерства Університету штату Мічиган, є два типи лідерської поведінки: орієнтовані на роботу та орієнтовані на працівників.

Матриця стилів керування Роберта Блейка та Джейн Моутон має п'ять загальних методів або стилів, які залежать від врахування інтересів людей та виробництва (від низького до високого рівня):

- 1) управління на засадах приміського клубу (постійна увага до задоволення потреб людей, створення комфортної і приязної атмосфери та робочого ритму в організації);
- 2) збіднене управління (базується на мінімальних зусиллях для досягнення виробничих результатів і збереження членства в організації);
- 3) організаційне управління (балансування між досягненням виробничих результатів і задовільним рівнем морального настрою людей);
- 4) групове управління (виробничі успіхи залежать від відданості людей своїй роботі, взаємозалежність у виконанні цілей організації формує довіру та повагу);
- 5) влада-підпорядкування (ефективність управління залежить від робочих умов, за яких людські аспекти враховують найменше).

¹⁰ Ohio State Leadership Studies, August 15, 2017, <https://www.iedunote.com/ohio-state-leadership-studies>.

Матриця стилів управління Блейка – Моутон є графічним зображенням теорії сітки лідерства. Вісь Х означає турботу лідера про людей, а вісь Y — про виробництво. За допомогою цієї матриці можна визначити стиль лідера та його послідовників.

Концепція людських відносин (У. Бенніс, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Фоллет) наголошує на людському чиннику в управлінні, тобто за цим підходом соціальні потреби в управлінні мають першість над економічними.

Фокус уваги *ситуаційних теорій* зміщується на визначення особливих характеристик успішного лідерства. Серед найвідоміших досліджень, зокрема, контингентна теорія лідерства Ф. Фідлера; модель шляху-мети Т. Мітчела та Р. Хауса; модель лідерства Врума та Джаго; теорія обміну між лідерами та членами групи (LMX).

У контингентній теорії лідерства модель Ф. Фідлера передбачає, що лідер не може бути ефективним в усіх ситуаціях: керувати повинні люди з відповідним стилем для кожної ситуації. Ф. Фідлер зазначає, що організації не можуть легко й напевно знайти лідерів, які б відповідали кожній конкретній ситуації, тому навчання лідерства, спрямоване на зміну лідерів, стає неефективним, оскільки люди мають стабільні стилі лідерства. Потрібно змінювати ситуацію відповідно до лідерської поведінки лідера, якого можна навчити розуміти свій власний стиль лідерства, та навчитися успішно змінювати ситуацію відповідно до такого стилю. З'ясування стилю керівництва відбувається через визначення ситуації, стосунки лідер – учасник та структури завдання, позиційної сили.

Модель шляху-мети Т. Мітчела та Р. Хауса (1971 р., переглянута 1996 р.) фокусується на ситуації та поведінці лідера, а не на їхніх стабільних рисах. Поведінка лідера мотивована тією мірою, якою вона задовольняє потреби своїх послідовників щодо їхньої ефективної роботи та забезпечує підтримку, керівництво, інструктаж і винагороду, необхідну для ефективної роботи; дає змогу створити відповідну атмосферу. Р. Хаус виділяє чотири типи лідерської поведінки: керівний, підтримувальний, активний і орієнтований на досягнення.

Модель лідерства Врума – Єттона – Джаго має сім ситуаційних чинників: значущість рішення, важливість зобов'язань, експертність керівника, ймовірність зобов'язань, групова підтримка цілей, групова експертиза, командна компетентність.

До основних наукових поглядів, історично сформованих у проблематиці лідерства, також належать: концепція ситуаційного лідерства, теорії трансформаційного лідерства / транзакційного лідерства, теорія емоційного лідерства, теорія резонансного лідерства, підхід лідерства-служіння та ін. Варто виокремити також теорію «двигуна лідерства» Н. Тічі, теорію опосередкованого лідерства Р. Фішера та А. Шарпа, ідею «розподіленого лідерства» Д. Бредфорда та А. Коена, підхід до лідерства як до управління парадоксами Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера¹¹.

У 1980–1990 рр. відбуваються значні політичні та економічні зміни в багатьох провідних державах світу, що призводить до суттєвих змін цінностей у суспільстві й акценту на *ціннісному лідерстві* як поєднанні організаційного та емоційного лідерства, розвинутого до більш високого якісного рівня. Згідно з ціннісною концепцією лідерства, найефективніший спосіб управління людьми — це управління через їхній світогляд і цінності. Лідером стає той член групи, який формує та підтримує загальні цінності групи й забезпечує прихильність інших членів групи до цих цінностей. В організації ціннісний лідер орієнтований на розвиток і підтримку організаційних цінностей (організаційної культури), які сприяють самореалізації та досягненню особистої досконалості послідовників. Вивчення лідерства з погляду його взаємодії з питаннями цінностей, етики та моралі значною мірою є предметом філософського аналізу (С. Кучмарські та Т. Кучмарські, К. Ходжкінсон, Г. Фейрхольм).

Концепція лідерства-служіння завдячує своєю появою двом релігійним діячам — Дж. Міллеру та Р. Грінліфу. За Дж. Міллером, християнський лідер має бути насамперед слугою і зможе правильно ставитись до Бога й людей, якщо його серце змінилось завдяки зустрічі з Богом. За Р. Грінліфом, лідер — це слуга, який хоче бути корисним суспільству і ставить інтереси

¹¹ Ozgur Demirtas and Mustafa Karaca, eds, *A Handbook of Leadership Styles* (Cambridge Scholars Publishing, 2020), 1–35.

суспільства вище за власні. Махатма Ганді, Мартін Лютер, Нельсон Мандела є взірцями справжнього лідерства-служіння¹².

У 2005 р. Деніел Гоулман та Річард Бояцис впроваджують *концепцію емоційного лідерства*. У праці «Емоційне лідерство: мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту», використовуючи результати багаторічних спостережень за компаніями світового рівня, ці автори доводять, що «емоційні лідери» відрізняються не лише професійною майстерністю, а й умінням встановлювати контакти з людьми: надихати, пробуджувати азарт, підтримувати високу мотивацію та відданість справі.

У 2008 р. стає відомою концепція *емерджентного лідерства* (Бено Годін). Емерджентне лідерство визначають за такими характеристиками: група складається з безлічі незалежних акторів, які діляться інформацією; немає жорсткого контролю над індивідуальною поведінкою; актори поділяють спільне бачення, прості цінності або правила; ролі акторів взаємозамінні; перед акторами стоять спільні цілі та завдання.

Концепція інноваційного лідерства також виходить з рівнів ключових компетенцій інноваційного лідера: уміння вчитись; рівень мотивації та енергії; управління та делегування; комунікаційні, міжособистісні навички та емоційний інтелект; креативність та уява; розуміння зовнішнього середовища; влада, політичні погляди та ідентичність ролі; відданість справі та відчуття причетності; місія та бачення; вміння вести за собою групи та команди (Д. Гліддон).

Згідно з *теорією дистрибутивного лідерства*, обов'язки лідера делегуються іншим відповідно до їхніх ролей і рівнів в організації: працівники на всіх рівнях відповідають за лідерство. Головні принципи цієї теорії: контекст довіри, культура автономії, усвідомлення необхідності запровадження змін, стосунки співпраці. Дистрибутивне лідерство — концепція, подібна до розподіленого лідерства, але розподілене лідерство стосується відносин або соціального процесу, відповідно до яких формується лідерство, тоді як дистрибутивне лідерство більше стосується структури: обов'язки лідера делегуються працівникам, що мають різні ролі та перебувають на різних рівнях в організації. Тобто працівники на всіх рівнях відповідають за лідерство. Потребу в дистрибутивному лідерстві було визначено як одну з ключових характеристик довготривалої організаційної ефективності.

Нові концептуальні підходи до лідерства формуються в контексті сприйняття світу як глобального, динамічного та складного, з постійними та непередбачуваними змінами, різноманітними ризиками та загрозами, а отже, виникає потреба та попит на нові компетентності глобального лідерства. Головними тенденціями, що впливають на зміну підходів до професійної підготовки та навчання в системі формальної та неформальної освіти, є інтернаціоналізація освіти, розвиток глобальних ринків праці, міграційні процеси та відповідні зміни освітніх політик на національному рівні.

Аналіз напрямів діяльності Директорату з питань освіти та навичок Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) стосовно проблемних питань^{13, 14, 15, 16, 17} дає змогу визначити глобальні мегатенденції для освітньої сфери та їхні наслідки для різних етапів та секторів освіти¹⁸.

На думку експертів, у 2025 р. порівняно з 2020 р. очевидним стає зростання геополітичної напруженості та ескалації соціальних, економічних та політичних криз, що безпосередньо впливають на ринок праці, міграційні тенденції, енергетичну безпеку та динаміку торгівлі, фрагментацію медіаландшафту. Зростає політична та соціальна поляризація суспільства¹⁹.

¹² Аліна Халецька, «Відповідальне та глобальне лідерство для сталого розвитку», *Публічне управління та митне адміністрування* 1 (36) (2023): 89–93, <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.13>.

¹³ Education at a Glance: OECD. Education 2030, www.oecd.org/education/2030.

¹⁴ Indicators, www.oecd.org/education/education-at-a-glance.

¹⁵ Survey of Adult Skills (PIAAC), www.oecd.org/skills/piaac.

¹⁶ Teaching and Learning International Survey (TALIS), www.oecd.org/education/talis.

¹⁷ Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2024 Conceptual Framework, https://www.oecd.org/en/publications/teaching-and-learning-international-survey-talis-2024-conceptual-framework_7b8f85d4-en.html.

¹⁸ Future of education skills, <https://www.oecd.org/en/topics/future-of-education-and-skills.html>.

¹⁹ OECD, *Trends Shaping Education 2025*.

Соціальна взаємодія сприяє прогресу, міжнародній комунікації та співпраці, глобальній адвокації. Як приклад можна навести спільні глобальні зусилля з подолання пандемій; наслідків зміни клімату, кібератак, проблем з енергопостачанням; руйнівних воєнних дій в Україні та інших країнах світу. Нові форми прогресу потребують впровадження нових норм і стандартів щодо додержання прав людини, рівності, протидії насильству, недискримінації. Нові підходи до вирішення глобальних проблем потребують трансформації лідерства як концепції, стимулювання лідерів нової генерації, партисипативного врядування з посиленням впливу громадян на ухвалення управлінських рішень.

Створення різноманітних освітніх шляхів та якісної професійної орієнтації потребує стратегій, «орієнтованих на успіх» у глобальному середовищі на локальному рівні. Прикладом історії успіху з інтернаціоналізації освіти в напрямі розвитку глобальних компетентностей і лідерства є RISHII Project Erasmus+, у якому протягом 2019–2022 рр. брала участь авторка цієї статті²⁰.

Одним із завдань проекту є розроблення більш інклюзивної інституційної стратегії щодо глобальних компетентностей в умовах інтернаціоналізації освіти, коли немає єдиної та комплексної системи управління якістю освіти на інституційному та міжнародному рівнях, стандартизованих підходів та узгоджених навчальних планів, в умовах необхідності створення простору для удосконалення стосовно глобального партнерства та міжнародної мобільності майбутніх глобальних професіоналів.

Очікуваними результатами досягнення мети проекту стала здатність закладу освіти до глобальної академічної досконалості (академічна досконалисть та вплив досліджень (*research impact*)); стратегічного міжнародного партнерства (спільні міжнародні проєкти, програми обмінів, диверсифікована мережа партнерства (залучення стейкхолдерів); всебічні програми мобільності студентів або слухачів; ефективна комунікація).

Наступним завданням було узгодження нормативного та документального забезпечення (порівняння навчальних програм з тими, які забезпечують розвиток напряму формування глобальних компетентностей і лідерства). Стратегічні дії фокусувалися на розробленні програм, на програмах обміну та міжнародному партнерстві. Потрібно чітко визначити бачення та місію з акцентом на внесок закладу освіти в інтернаціоналізацію, специфічні цілі та глобальний контекст; вирівнювання інституціоналізації стратегії стосовно відповідної національної політики, ініціативи щодо узгодження з органами влади; кроскультурний досвід у програмах мобільності. Крім того, важливим напрямом розвитку стала чітка й прозора комунікація на засадах інновацій та відповідальності; залучення стейкхолдерів (засідання, вебінари, відкриті дискусії). Міжнародні офіси та сервіси також потребували редизайну організаційної структури.

Такі конкретні підходи, на нашу думку, є ефективними у відновленні територіальних громад в Україні: стратегічне планування, що базується на важливих інструментах — RBM-методології (управління, орієнтоване на результат) та гендерному аналізу GBA+; стратегічна комунікація (залучення державного фінансування та допомоги від міжнародних партнерів); підтримка децентралізації та місцевого самоврядування відповідно до засадничого зобов'язання підтримувати процеси демократизації в глобальному масштабі; глобальні компетентності та лідерство²¹.

У 2019 р. у Глобальному звіті про місцеву демократію та децентралізацію «Локалізація глобальних порядків денних» (*The Localization of the Global Agendas*) надано детальне оцінювання впровадження глобального порядку денного у 142 країнах (що становлять 86 % населення світу) та актуальне глобальне картографування процесу локалізації глобальних порядків денних²². Багаторівневе управління вимагає від усіх рівнів обміну інформацією та зусиль для її отримання. Кожен рівень має публічно та відповідально керувати горизонтальними відносинами з відповідними зацікавленими сторонами та оптимізувати результати політики²³.

²⁰ *Strategic Curriculum Internationalisation Plans — RISHII Project*, <https://rishii-project.com/results/strategic-curriculum-internationalisation-plans-plans-for-strengthening-and-expanding-the-internationalisation-culture-at-institutional-level/>

²¹ «Відновлення та розвиток сфери освіти: які завдання стратегічного планування стоять перед українськими громадами», *Децентралізація*, 2 вересня 2024, <https://decentralization.ua/news/18552>.

²² *GOLD V Report. Global Observatory on Local Democracy and Decentralization*, <https://www.gold.uclg.org/reports/gold-v>.

²³ *Fourth Global Report on Local Democracy and Decentralization. Co-creating the Urban Future' UCLG (2016)*, <https://www.gold.uclg.org/reports/gold-i?qt-reports=0#qt-reports>.

Міста й регіони — це багатокультурні спільноти, глобальні центри міжнародної міграції та торгівлі, а отже, вони мають економічний та політичний вплив на міжнародні справи в багатьох державницьких сферах. Місцеве регулювання впливає не лише на місцевих зацікавлених сторін, але й поширюється за межі юрисдикції громади. Регулювання імміграції — це сфера політики, яка традиційно належить національному уряду. У часи глобальної та універсальної взаємодії багато внутрішньополітичних питань відлунюють у містах по всьому світу, де місцеві громади підтримують глибокі багатокультурні зв'язки.

Висновки. В умовах геополітичної напруженості та глобальних криз дослідники зосереджують увагу на обґрунтуванні рис особистості, знань та навичок, поведінки лідера, але соціальні, економічні та екологічні виклики XXI століття теж потребують уваги. Потрібно формувати нові підходи до лідерства та глобальної відповідальності. Не тільки на глобальному, а й на національному та місцевому рівнях стійкість і справедливість є підґрунтям відновлення та розвитку, а отже, є потреба в ширшому діапазоні лідерських навичок і атрибутів.

Еволюція теорій та концепцій лідерства віддзеркалює потреби й тенденції соціального розвитку, свідчить про зміну затребуваних суспільством профілів лідера з домінантою тих чи тих рис. Аналіз основних теорій та новітніх концепцій лідерства, дослідження головних характеристик кожного підходу, розуміння їх застосування в освітній політиці надає можливості для подальших розвідок у цьому напрямі. За системного підходу лідери діють на рівні освітньої політики, розвивають кроскультурні компетентності, бачення соціальних і політичних особливостей території.

Компетентнісний підхід наголошує на необхідності розроблення сучасних навчальних програм та програм професійного розвитку з урахуванням освітньої компоненти «Глобальні компетентності та лідерство». Глобальні компетентності інтегруються в навчальні плани на міжнародному рівні, що дає змогу узгоджувати зміст освітніх компонентів, формувати глобального професіонала і лідера.

Доведено необхідність врахування стратегічної траєкторії розвитку, стійкості та адаптивності до сучасних глобальних викликів, проактивного підходу в підготовці галузі освіти до потенційних ризиків і загроз.

Підсумовуючи, зазначимо, що йдеться про глобальне лідерство як суспільний тренд у спільному глобальному позитивному баченні майбутнього, візіонерстві, трансформаційних підходах, підтриманні нововведень, впровадженні інновацій.

Список використаної літератури

- Децентралізація. «Відновлення та розвиток сфери освіти: які завдання стратегічного планування стоять перед українськими громадами». 2 вересня 2024. <https://decentralization.ua/news/18552>.
- Халецька, Аліна. «Відповідальне та глобальне лідерство для сталого розвитку». *Публічне управління та митне адміністрування* 1 (36) (2023): 89–93. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.13>.
- Юзькова, Олена, Аліна Халецька. «Аналіз сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні». *Публічне управління та регіональний розвиток* 9 (2020): 915–40. <https://doi.org/10.34132/pard2020.09.11>.
- Bird, Allan, and Michael J. Stevens. "Assessing Global Leadership Competencies." In *Global Leadership: Research, Practice, and Development*. Routledge, 2017. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315232904-5/assessing-global-leadership-competencies-allan-bird-michael-stevens>.
- CIPD. The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). Accessed September 10, 2024. <http://www.cipd.co.uk>.
- Cumberland, Denise M., Ann Herd, and Sharon A. Kerrick. "Assessment and Development of Global Leadership Competencies in the Workplace: A Review of Literature." *Advances in Developing Human Resources* 18 (3) (2016): 301–317. <https://doi.org/10.1177/1523422316645883>.
- Davis, Susan L., and Sara J. Finney. *Examining the Psychometric Properties of the Cross-Cultural Adaptability Inventory*. 2003. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=72f20989b12cab2c66bb3c8b70bc09f4697e1569>.

- Demirtas, Ozgur, and Mustafa Karaca, eds. *A Handbook of Leadership Styles*. Cambridge Scholars Publishing, 2020. <https://www.cambridgescholars.com/resources/pdfs/978-1-5275-4598-4-sample.pdf>.
- Fourth Global Report on Local Democracy and Decentralization. Co-creating the Urban Future' UCLG (2016)*. <https://www.gold.uclg.org/reports/gold-i?qt-reports=0#qt-reports>.
- GOLD V Report. Global Observatory on Local Democracy and Decentralization*. <https://www.gold.uclg.org/reports/gold-v>.
- OECD. *Education 2030*. www.oecd.org/education/2030.
- OECD. *Education at a Glance*. https://www.oecd.org/en/publications/trends-shaping-education-2025_ee6587fd-en.html.
- OECD. *Future of education and skills*. <https://www.oecd.org/en/topics/future-of-education-and-skills.html>.
- OECD. *Indicators of Education Systems Programme (INES)*. www.oecd.org/education/education-at-a-glance.
- OECD. *Survey of Adult Skills (PIAAC)*. www.oecd.org/skills/piaac.
- OECD. *Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2024 Conceptual Framework*. June 17, 2025. https://www.oecd.org/en/publications/teaching-and-learning-international-survey-talis-2024-conceptual-framework_7b8f85d4-en.html.
- OECD. *Teaching and Learning International Survey (TALIS)*. www.oecd.org/education/talis.
- OECD. *Trends Shaping Education 2025*. https://www.oecd.org/en/publications/trends-shaping-education-2025_ee6587fd-en.html.
- Ohio State Leadership Studies*. August 15, 2017. <https://www.iedunote.com/ohio-state-leadership-studies>.
- Strategic Curriculum Internationalisation Plans — RISHII Project*. <https://rishii-project.com/results/strategic-curriculum-internationalisation-plans-plans-for-strengthening-and-expanding-the-internationalisation-culture-at-institutional-level/>

Bibliography

- Bird, Allan, and Michael J. Stevens. "Assessing Global Leadership Competencies." In *Global Leadership: Research, Practice, and Development*. Routledge, 2017. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315232904-5/assessing-global-leadership-competencies-allan-bird-michael-stevens>.
- CIPD. The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). Accessed September 10, 2024. <http://www.cipd.co.uk>.
- Cumberland, Denise M., Ann Herd, and Sharon A. Kerrick. "Assessment and Development of Global Leadership Competencies in the Workplace: A Review of Literature." *Advances in Developing Human Resources* 18 (3) (2016): 301–317. <https://doi.org/10.1177/1523422316645883>.
- Davis, Susan L., and Sara J. Finney. *Examining the Psychometric Properties of the Cross-Cultural Adaptability Inventory*. 2003. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=72f20989b12cab2c66bb3c8b70bc09f4697e1569>.
- Demirtas, Ozgur, and Mustafa Karaca, eds. *A Handbook of Leadership Styles*. Cambridge Scholars Publishing, 2020. <https://www.cambridgescholars.com/resources/pdfs/978-1-5275-4598-4-sample.pdf>.
- Detsentralizatsiia. "Vidnovlennia ta rozvytok sfery osvity: yaki zavdannia stratehichnoho planuvannia stoiat pered ukrainskymy hromadamy." *Detsentralizatsiia*, September 2, 2024. <https://decentralization.ua/news/18552> [in Ukrainian].
- Fourth Global Report on Local Democracy and Decentralization. Co-creating the Urban Future' UCLG (2016)*. <https://www.gold.uclg.org/reports/gold-i?qt-reports=0#qt-reports>.
- GOLD V Report. Global Observatory on Local Democracy and Decentralization*. <https://www.gold.uclg.org/reports/gold-v>.
- Khaletska, Alina. "Responsible and Global Leadership for Sustainable Development." *Public Administration and Customs Administration* 1 (36) (2023): 89–93. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.13> [in Ukrainian].
- OECD. *Education 2030*. www.oecd.org/education/2030.
- OECD. *Education at a Glance*. https://www.oecd.org/en/publications/trends-shaping-education-2025_ee6587fd-en.html.
- OECD. *Future of education and skills*. <https://www.oecd.org/en/topics/future-of-education-and-skills.html>.
- OECD. *Indicators of Education Systems Programme (INES)*. www.oecd.org/education/education-at-a-glance.

OECD. *Survey of Adult Skills (PIAAC)*. www.oecd.org/skills/piaac.

OECD. *Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2024 Conceptual Framework*. June 17, 2025. https://www.oecd.org/en/publications/teaching-and-learning-international-survey-talis-2024-conceptual-framework_7b8f85d4-en.html.

OECD. *Teaching and Learning International Survey (TALIS)*. www.oecd.org/education/talis.

OECD. *Trends Shaping Education 2025*. https://www.oecd.org/en/publications/trends-shaping-education-2025_ee6587fd-en.html.

Ohio State Leadership Studies. August 15, 2017. <https://www.iedunote.com/ohio-state-leadership-studies>.

Strategic Curriculum Internationalisation Plans — RISHII Project. <https://rishii-project.com/results/strategic-curriculum-internationalisation-plans-plans-for-strengthening-and-expanding-the-internationalisation-culture-at-institutional-level/>

Yuzkova, Elena, and Alina Khaletska. “Analysis of the Current Status and Trends of Innovative Leadership in Public Administration”. *Public Administration and Regional Development* 9 (2020): 915–39. <https://doi.org/10.34132/pard2020.09.11> [in Ukrainian].

Alina Khaletska

National University of Kyiv-Mohyla Academy

GLOBAL COMPETENCIES AND LEADERSHIP IN EDUCATIONAL POLICIES FOR THE RESTORATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Abstract

The problematic issues surrounding the developing of global competencies and leadership in educational policies for the restoration of territorial communities are considered. The main theories and new concepts of leadership are analyzed, as well as the key characteristics of each approach. Examples of their application in educational policy are identified. The features of the development of global competencies and leadership in the context of globalization processes and the modern challenges facing the educational sphere in communities are investigated. Approaches to assessing global competencies, determining tools for their measurement, and trends in the development of global leadership are highlighted. Special attention is paid to the evolution of theories and concepts of leadership, which reflect the needs and trends of social development and, accordingly, lead to the transformation of leader profiles demanded by society, with the dominance of certain characteristics. It is emphasized that new conceptual approaches to leadership are formed in the context of the perception of the world as global, dynamic, and complex, with constant and unpredictable changes, various risks, and threats. Key trends influencing changes in approaches to vocational training and education in the formal and informal education system include the internationalization of education, the development of global labor markets, migration processes, and corresponding changes in educational policies at the national level.

The need to consider the strategic trajectory of development, resilience, and adaptability to modern global challenges, as well as a proactive approach in preparing the education sector for potential risks and threats, has been identified.

It has been emphasized that social interaction contributes to progress, international communication and cooperation, and global advocacy, and allows for joint global efforts to overcome pandemics, the consequences of climate change, cyberattacks, energy supply problems, and destructive military actions in Ukraine and other countries around the world. New forms of progress require implementing new norms and standards related to respect for human rights, equality, combating violence, and

non-discrimination. New approaches to solving global problems require the transformation of leadership as a concept, the cultivation of next-generation leaders, and participatory governance with increased citizen influence on managerial decision-making.

Keywords: management, governance, territorial renewal, global competencies and leadership.

Подано / Submitted: 22.06.2025

Прийнято до публікації після рецензування / Accepted: 04.07.2025

Оприлюднено / Published: 21.08.2025

Халецька Аліна Анатоліївна — докторка наук з державного управління, професорка, Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Khaletska Alina — D. Sc. in Public Administration, Professor, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0000-0003-0190-3167

E-mail: a.khaletska@ukma.edu.ua

Цитування (Чикаго: виноски і бібліографія):

Халецька, Аліна. «Глобальні компетентності та лідерство в освітніх політиках для відновлення територіальних громад». *Empirio* 2, № 2 (2025): 78–88. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.78-88>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Khaletska, Alina. “Global Competencies and Leadership in Educational Policies for the Restoration of Territorial Communities.” *Empirio* 2, no. 2 (2025): 78–88. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.78-88> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)