

РОЗДІЛ 4.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В ЗАРУБІЖНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Біницька К. М.,

*доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки,
Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія, м. Хмельницький
rfn.yz87@gmail.com*

Бучківська Г. В.,

*доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри образотворчого,
декоративно прикладного мистецтва та трудового навчання,
Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія, м. Хмельницький
buchkivska1810@gmail.com*

Біницька О. П.

*кандидат економічних наук, доцент,
проректор з економічних питань
Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія, м. Хмельницький
o.binytska@gmail.com*

ДОСВІД УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТАМИ В РЕСПУБЛІЦІ ПОЛЬЩА

В умовах світових глобалізаційно-інтеграційних процесів та демократичних перетворень, які є ознакою ХХІ століття, актуалізуються завдання кардинального підвищення якості вищої освіти України. Реалізація прагнення держави увійти в число розвинених країн світу, курс на євроінтеграцію неможливі без забезпечення умов для вільного пересування товарів, послуг, людей різного віку у європейському просторі.

Останнє, в свою чергу, потребує якнайшвидшої адаптації української системи освіти до єдиних європейських критеріїв і стандартів. Вхідження України в єдиний європейський освітній простір зумовлює актуальність аналізу розвитку вітчизняної системи вищої освіти в контексті інтеграційних освітніх процесів. Вивчення та впровадження прогресивних елементів зарубіжного досвіду управління університетами може мати позитивний вплив на модернізацію вітчизняної системи вищої освіти та дасть змогу розширити сучасну наукову джерельну базу.

Враховуючи спільність історичних, етнічних, політичних, релігійних, культурних умов розвитку України та її європейських країн-сусідів особливий інтерес викликає досвід Республіки Польща, оскільки в недавньому минулому системи освіти цієї держави та України мали багато спільних рис. Протягом останніх десятиліть об'єктом ґрунтовного порівняльно-педагогічного аналізу були різні напрями реформування вищої школи окремих країн Європи та інтеграційні процеси в європейській освіті, що беруть початок від підписання Болонської декларації і проголошення Лісабонської стратегії. Проте до цього часу відсутня систематизована й узагальнена аналітика досвіду, теоретичних і методичних засад управління закладами вищої освіти Республіки Польща [20, с. 5-6].

Освіта та культура громадян мають велике значення для побудови більш інтегрованої, послідовної та конкурентоспроможної Європи. У 2017 році на Соціальному саміті в Гетеборзі Європейська Комісія представила своє бачення – до 2025 року – європейського простору освіти. Вища освіта та її зв'язки із сектором наукових досліджень та інновацій відіграють первинну роль у розвитку людей та суспільства. Також щодо висококваліфікованого людського капіталу та залучених громадян, яким Європі потрібно створити робочі місця, підтримувати економічне зростання та забезпечити процвітання. Тому сучасні університети є ключовими партнерами у реалізації стратегії Європейського Союзу щодо стимулювання та підтримки сталого економічного зростання [9].

Саме для цього багато європейських урядів впродовж останніх років провели реформи у системах вищої освіти. Основна мета змін полягала в модернізації університетської системи для підготовки закладів вищої освіти до функціонування в більш складному, інформаційному, висококонкурентному та міжнародному середовищі. Можемо висунути припущення, що реформи вищої освіти матимуть вплив на ефекти роботи університетів на різних рівнях (місцевому, національному та міжнародному).

Проблема модернізації процесом управління закладами вищої освіти є багатоаспектною. В українському науковому просторі шляхи реформування та інноваційного розвитку вищої освіти в європейських країнах обґрунтовано в наукових публікаціях М. Карпуленко, І. Соколової та інших; про особливості управління системами вищої освіти в Європейського Союзу зацентували свою увагу польські вчені Д. Антонович, К. Лея, У. Мірославська-Лоскот та інші.

Водночас аналіз сучасних українських та польських джерел наукової інформації свідчить, що проблема управління університетами Республіки Польща ще не стали предметом компаративного аналізу.

У цьому дослідженні ми проілюструємо основні особливості управління європейських системах вищої освіти, зокрема управління університетами Республіки Польща та обговорити пропозиції про доцільність їх використання стосовно українського простору вищої освіти. Мета нашого дослідження – визначити напрями використання польського досвіду управління університетами, щоб застосовувати його у вітчизняній системі вищої освіти.

Зіштовхуючись зі швидкими змінами в сучасному суспільстві та розвитку людського капіталу потребує змін система вищої освіти країн Європейського Союзу. Держави відреагували по-різному на потребу реформування систем вищої освіти, зокрема, на проблемі конструювання моделей управління університетами.

Ми погоджуємось з думкою І. Соколової, що сучасні моделі управління університетами в Європейському Союзі є складними, амбівалентними і гібридними. Загальні і специфічні зміни у державно-громадському управлінні спричинені тенденціями розвитку вищої освіти, зумовлені явищами конвергенції та інтернаціоналізації. В них відбиваються національні специфічні особливості діяльності суб'єктів управління за умови виконання державою основних функцій (стратегічного планування, регулятивної, регламентуючої і контролюючої). Децентралізація повноважень державної влади; висока ступінь диверсифікованості рівнів управління; розвиток інституційних основ управління, спрямованість держави на співробітництво і консультування з різними неурядовими організаціями, асоціаціями підприємців означають поступове стирання відмінностей між моделями управління у вищій освіті [2, с. 103].

Починаючи з 1990-х років у багатьох європейських країнах впроваджуються реформи моделі управління, які можна охарактеризувати як «менше правління та більше управління». Як встановлено в

європейських дослідженнях проблеми університетських реформ у країнах ЄС з різними способами господарювання та управління в різний час провели реформи щодо модернізації системи вищої освіти з різною динамікою та досягли різних результатів. Республіка Польща, мабуть, одна з небагатьох винятків у європейських країнах, коли урядом аж до 2018 року не було вжито жодних серйозних кроків для створення альтернативи сильно укоріненій демократичній (хоча скоріше олігархічній демократії) моделі управління університетом. Деякі аналітики [7; 13] вважають, що це одна з головних причин низьких результатів роботи польських університетів, які оцінюються низькими та незадовільними позиціями в міжнародних освітніх рейтингах.

Протилежну позицію відстоюють автори теорії модернізації – наприклад, І. Валлерштейн, який вважає, що зупинення широкомасштабних реформ у країнах, що розвиваються, також може мати певні переваги. Аргументом переваг «запізнілих» реформ є те, що країни, які відстають у модернізації, можуть уникнути підводних каменів та помилок, які роблять піонери реформи. Тому навчання на успіху, а також на помилках інших може бути великою перевагою [11, с. 8-9].

Реформи управління вищою освітою проходили на різних рівнях і стосувалися багатьох областей у сфері політики вищої освіти.

Так на макро-рівні (на рівні європейських держав) відбулося різке збільшення кількості закладів вищої освіти, студентів, які навчаються та висококваліфікованих фахівців випускників університетів. [11, с. 8].

На мезо (проміжному) рівні традиційна модель управління університету опинилася під політичним та економічним тиском, зазнаючи суворої критики з боку різних зацікавлених сторін. Традиційні типи колегіального управління піддаються критиці за неефективність, відсутність прозорості та надмірну зосередженість на процесі замість його ефекту [11, с. 8].

Сучасні університети як автономні установи мають багато управлінських обов'язків, які раніше виконувалися урядом країни, але все ще підпорядковуються нормативно-правовим документам, виданим урядом чи урядовими органами. Більше того, сучасні університети розраховують на свою діяльність по-новому: вони повинні довести, що відповідають потребам суспільства та відповідально використовують отримані державні кошти, підтримують стандарти надання освітніх послуг у процесі навчання, а також у проведенні наукових дослідженнях, що є сьогодні основними завданнями діяльності закладів вищої освіти. Широка автономія та

пов'язана з цим відповідальність призвели до багатьох змін, які означають відхід від традиційного управління на основі закритого академічного управління у демократичне середовище науково-педагогічних працівників. З'явилися нові моделі управління, які по-різному розподіляють обов'язки, відповідальність та повноваження щодо прийняття рішень між відповідними зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами. Існує кілька основних механізмів для координації та контролю, які пов'язані з новою структурою управління у вищій освіті:

- зовнішнє регулювання: стосується прав держави чи регіону на визначення правил діяльності університету;

- зовнішнє націлювання: стосується повноважень контролювати або направляти та координувати діяльності університету, прав, які мають зовнішні зацікавлені сторони внаслідок виконання ними як членами університетських рад (наприклад, управлінської або наглядової ради), кому відповідні органи (наприклад, міністерство) делегували конкретні обов'язки;

- управлінське самоуправління: стосується вищого керівництва (ректора, деканів), які ставлять цілі та приймають рішення щодо розвитку та діяльності університету;

- академічне самоуправління: воно стосується управління шляхом консенсусу всередині академічної громади [4, с. 25].

Університет можна порівняти з механізмом, в якому функціонує жорстка структура та ієрархія, що сприяє ефективності освітнього процесу. Водночас університет може розглядатися як живий організм, де процес прийняття рішень є гнучким та сприяє творчості. Як узгодити необхідність підвищення ефективності функціонування державних університетів із забезпеченням самостійності науково-педагогічних працівників та оптимальних умов для творчості, що так важливо в сьогоdnішньому світі глобалізованої економіки?

Університет – це інституція з 900-річною історією, ліцензована під захистом Болонського університету в 1088 році, ідентифікована послідовниками традиції з храмом знань або «Башта слонової кістки», де знання є автотелічною цінністю. В контексті вивчення проблеми управління освіти заклади вищої освіти чітко підкреслюють вплив традиції на форму їх управління. Історія університету, розуміється як дуже сильна організація, і це є парадоксом, конфліктом та суперечністю колишнього та новог, і в цьому немає нічого надзвичайного [5, с. 5].

Отже, університет як система – це складна, багатовимірна категорія, про яку піде мова більш детально. У нашому дослідженні намагатимемося висвітлити проблему структури управління, права та обов'язки керівництва університету тощо.

Реформування системи освіти в Україні спрямоване на те, щоб вітчизняні університети мали одні з найвищих позицій у світовому рейтингу найкращих закладів вищої освіти. Іноді ми порівнюємо українські університети з американськими Гарвардом чи Стенфордом, британськими Оксфордом та Кембриджем. Однак, забуваємо, що за кордоном до управління закладами вищої освіти ставляться зовсім інакше, ніж у нас – їх розглядають як корпорацію, яка повинна надавати конкретний продукт і стягувати збори з тих, хто хоче користуватися його послугами [6].

Тому вважаємо, що подальше реформування і модернізація вітчизняної системи вищої освіти неможлива без аналізу особливостей управління університетами в Республіці Польща (так як ця держава має не тільки спільне історичне і культурне минуле, а і близька ментально, територіально з Україною, а ще й успішно інтегрувалася до єдиного європейського простору вищої освіти і до Європейського Союзу).

Перед початком проведення реформи системи вищої освіти, зокрема сектору університетської освіти, уряд Республіки Польща провів ґрунтовний порівняльний аналіз попередньої системи вищої освіти, що дало змогу виявити її сильні та слабкі сторони і порівняти відповідність існуючої системи з рекомендаціями, визначеними принципами Болонського процесу, внаслідок такого аналізу було проведено реформу в галузі вищої освіти. Республіка Польща зберегла традиційні складові системи вищої освіти на рівні функціонування університетів, водночас було запроваджено широку автономію закладів вищої освіти, зокрема: на ліберальних умовах надано дозвіл на створення недержавних закладів вищої освіти; права на прийняття поточних рішень передано демократично обраним радам в університетах; запровадження конкурсної основи для науково-педагогічних груп та окремих педагогів чи вчених у напрямі отримання фінансової підтримки (грантів) на проведення наукових досліджень та проєктів; перенесення деталей прийняття фінансових рішень на рівень закладів вищої освіти; поширення публічної інформації про засади, перебіг та результати процесів прийняття рішень [1, с. 45].

Сьогодні в Республіці Польща функціонує понад 400 державних та приватних закладів вищої освіти. Більшість з них знаходиться під контролем Міністерства науки та вищої освіти (хоча зазначимо, що деякі з

них контролюються іншими міністерствами – наприклад, медичні університети підпорядковуються Міністерству, яке відповідає за питання охорони здоров'я, а військові університети – Міністерству національної оборони).

Обсяг та напрями співпраці Міністерства науки та вищої освіти з університетами визначені в «Конституції для науки», тобто Законі «Про вищу освіту та науку» від 20 липня 2018 року [16]. У системі науки та вищої освіти є свій бюджет, який щорічно встановлюється Радою міністрів. Ці кошти розподіляються на статутну діяльність, стипендії чи матеріальну допомогу [17]. Стосовно системи управління в університетах, окрім ректора і сенату, частина повноважень передана раді закладу. Частина питань, як визначено в законі віддано на розгляд університетів, що відображено в їх статутах [18].

У польській реальності університетська влада обирається представниками академічної спільноти та існує дисбаланс на користь останнього між владою одного чоловіка (сильно наділеного правами ректора згідно із законом) та авторитетом колегіальних органів (що є результатом глибоко вкоріненої традиції та академічної культури). Університети є прикладом організацій із специфічними нормами щодо внутрішніх відносин та відносин із навколишнім середовищем [3]. Така академічна структура має переваги та багато недоліків, найбільш помітний з яких, в університетах є небажання змінюватися [5, с. 102-103].

Американські вчені вважають, що університет – це те саме підприємство, що і швейний цех. Хоча він має іншу місію, різні цілі та завдання, однак це підприємство. Якщо так, то ним треба добре керувати, тому виникає проблема вибору головного менеджера цієї фірми, що є дуже важливим. Але навіть якщо ми обираємо хорошого начальника, його треба якось контролювати, – пояснив проф. А. Рабченко, радник президента роботодавців Польщі, який стверджував, що його бенефіціари повинні бути залучені до управління університетом. Іншими словами, ті, хто працює в університеті, а також здобувачі вищої освіти та випускники, які використовують здобуті знання, вміння та навички. Отже, близько до трактування поняття університету як бізнес-корпорації є визначення його продукту – висококваліфікованого фахівця для ринку праці. Така модель функціонування університету, хоча вона добре працює за кордоном, зокрема американські університети займають дуже високі позиції в рейтингу найкращих закладів вищої освіти, однак в Польщі та Україні впровадити це на сучасному етапі неможливо. Перш за все, впровадження

американської моделі управління передбачає оплату освітніх послуг всіма студентами. Однак чинні нормативно-правові документи України та Республіки Польщі цього не дозволяють. Хоча у Законах «Про вищу освіту» визначається, що заклади вищої освіти можуть заробляти гроші завдяки наданню освітніх послуг. Сьогодні університети та інші заклади вищої освіти фінансуються з державного бюджету (принаймні поки що), а це означає, що соціальна відповідальність вищої освіти та науки є високою у списку вимог [6].

Європейський та англосаксонський досвід управління закладами вищої освіти свідчать про дотримання принципу автономії університету в питанні організації освітнього процесу. Зазначимо, що одне з найвідоміших у світі визначень університетської автономії було взято з американської судової практики, а саме в судовому процесі Суезі проти Нью-Гемпширу. У цьому рішенні в обґрунтуванні суддя Верховного Суду Ф. Франкфуртер зазначав, що в основі свободи університету лежить їхнє право «самостійно приймати рішення на основі академічних критеріїв, а саме: хто може викладати, що можна викладати, як це слід викладати та кого слід допускати до процесу навчання» [12; 14, с. 245-262].

Сучасні доповіді, підготовлені ОЕСР або Світовим банком, чітко вказують, що автономія розуміється як свобода університетів створювати освітні програми та вирішувати, як їх впроваджувати, що є необхідною умовою реальної участі університету в стимулюванні економічного та соціального розвитку держави та суспільства [15, с. 7].

Поштовхом до реформ у цій галузі було створення Міністерства науки Республіки Польща у 2008 році та програм вищої освіти, які також використовуються в технічних галузях, природничо-математичних науках. Ця програма дала змогу університетам створити нові або модернізувати існуючі навчальні програми з таких дисциплін, як математика, інформатика, хімія, біотехнології чи охорона навколишнього середовища. Зазначимо, що випускники цих спеціальностей на таких факультетах університетів здобувають фундаментальні фахові знання, що сприяє подальшому економічному розвитку Республіки Польща [11, с. 73].

Аналіз кращого зарубіжного досвіду з проблеми управління освітнім процесам в університеті дає зробити висновок, що відповідно до положень Болонської декларації, який також підтримується ОЕСР та Світовим банком, є надання самостійності закладам вищої освіти. Тобто університети повинні самі вирішувати, як організувати освітній процес, а пізніше самостійно керувати освітнім та науковим процесом. Тенденція

до інституціональної децентралізації, зазначена у багатьох нормативно-правових документах, помітна в структурі самих університетів, які мають організаційні підрозділи, які відповідають за освітній процес, а адміністрація закладу приймає ключові управлінські рішення.

У польських умовах, відповідно до поправки до Закону «Про вищу освіту» (далі PSW), організаційні підрозділи, самостійно проводять освітній процес у конкретних напрямках дослідження (ст. 2.1.29) [16].

Наступні етапи передбачають управління навчальним процесом, що розуміється як підготовка нових навчальних програм, потім їх реалізацію та нарешті – оцінку якості освіти. Як уже було зазначено, всі етапи взаємопов'язані і доповнюють один одного. Безумовно, одна з найважливіших змін, що є наслідком поправки Закону PSW, необхідність організувати діяльність університету, яка включає освітній процес, що орієнтується на стратегію розвитку закладу. Ця стратегія повинна стати орієнтиром для всіх етапів управління навчальним процесом, оскільки лише таким чином можна забезпечити узгодженість діяльності університету та суспільства [11, с. 74]

Через регламентоване польське законодавство (до 2008 року) університети не мали значних прав та самостійності в управлінні освітнім процесом. На сучасному етапі вони повинні адаптуватися до вимог, що містяться в нормативно-правових актів, у яких визначені мінімальні вимоги до організації освітнього процесу, а також запропоновані освітні програми. Основна відмінність в управлінні освітнім процесом визначається лише в структурі університету: у закладах вищої освіти, де не має відповідальних структурних організаційних одиниць, сенат відповідає за підготовку та нагляд за організацію освітнього процесу.

Особливу увагу варто звернути на систему забезпечення якості надання освітніх послуг в університетах Республіки Польща. Як наслідок правової колізії, яка діє в Польщі, де співіснують дві категорії систем забезпечення якості: внутрішні системи забезпечення якості (запроваджені в університетах) та зовнішні системи забезпечення якості освіти.

Вимога встановити внутрішню систему забезпечення якості освіти в університетах затверджена Наказом Міністра науки і вищої освіти від 12 липня 2007 р. «Про стандарти освіти для конкретних галузей і рівнів освіти», а також «Про спосіб створення умов, яким повинен відповідати університет для проведення міждисциплінарних досліджень та створення полі-(мульти) напрямів. З Положення (§ 3.1) видно, що єдиною метою системи забезпечення системи якості повинно бути забезпечення високої

якості надання освітніх послуг. Зазначимо, що питання системи забезпечення якості освіти доповнено в інших чинних нормативно-правових документах.

Зокрема вимога щодо забезпечення якості освіти сформульована в Наказі від 12 липня 2007 року, вона також суттєво посилена у законі «Про вищу освіту» прийнятому у 2018 році. Крім того, висока оцінка якості освіти є, серед іншого, умовою подання заявки на отримання статусу «KNOW» та для співфінансування з суб'єктної субсидії з державного бюджету на виконання освітніх завдань (ст. 94б) [11, с. 165].

У новому Законі «Про вищу освіту та науку» (який у Польщі ще має назву Закон 2.0 або ще його називають «Конституція для науки») визначені нові вимоги до оцінювання якості освіти та наукової діяльності в університеті. Відповідно до своєї назви, Закон визначає простір, в якому кожна з наукових одиниць може самостійно розвиватися [16].

У Положенні Міністерства науки та вищої освіти від 22 лютого 2019 року «Про оцінку якості наукової діяльності» більш детально визначені критерії та умови оцінювання діяльності наукових підрозділів, а також вимоги до розвитку науково-дослідної діяльності університетів [19]. Так, основною метою впровадження системи забезпечення якості освіти в університетах є оцінювання вищої освіти на основі економічного ефекту.

На основі вивчення польського досвіду управління університетами пропонуємо шляхи використання в українських освітніх реаліях.

Акцентуємо увагу на тому, що в польській системі вищої освіти застосовують акредитацію закладів вищої освіти, яка підтверджує те, що університет відповідає вимогам Польської комісії з акредитації для проведення освітніх програм та може проводити їх протягом визначеного періоду часу, починаючи з перевірки та надання оцінки якості освіти. Відповідно до «Конституції наукової» 2018 року Польська комісія з акредитації оцінює питання якості освіти, зокрема якості вищої освіти. Ця оцінка може бути як позитивною, так і негативною. Однак у рамках освітнього процесу навчальні підрозділи повинні орієнтуватися не на адаптацію, проведену відповідну до бюрократичних вимог, а на фактичну якість освіти [16; 19].

Варто використовувати досвід Польської комісії з акредитації, а також системи оцінювання та акредитації в інших країнах, щоб розробити зміни в системі оцінювання результатів навчання та оцінюванні навчального процесу та акредитації закладів вищої освіти в Україні. Цей процес повинен бути розроблений в єдиній системі, яка надає зацікавленим

сторонам більш повну інформацію про якість навчання на факультетах та спеціальностях окремих університетів.

Університети повинні розробити та впровадити чіткий, зрозумілий та мотивуючий набір критеріїв, орієнтованих на результати освітньої діяльності. До таких критеріїв віднесено якість перевірки досягнутих результатів навчання (зміст та форма іспитів), якість виконання дипломних робіт та перевірка працевлаштування випускників на основі адміністративних даних, а також думки роботодавців щодо роботи випускників. Оцінка навчального процесу повинна підтримувати розвиток університетів та поширювати передовий досвід, не змушуючи стандартизувати їх досягнення. Реалізація реєстру рекомендацій оцінювача та моніторинг ефектів підтримають цю мету.

Рекомендується оцінювати стажування студентів (у разі практичних спеціальностей) та впровадження проєктів, досліджень, розробок студентів (на академічних спеціальностях) [10].

Сьогодні система вищої освіти потребує впровадження значного структурного різноманіття. Це дасть змогу відокремити університети чи науково-дослідні коледжі з відповідним механізмом фінансування, що обмежить обсяг викладання загальних дисциплін, підтримає розвиток високоякісних досліджень та створить механізми для підтримки талановитих студентів. Академічні (науково-освітні) та професійні університети повинні зосереджуватися на наданні освітніх послуг з практичних галузей економіки. Це повинно відбуватися разом із різноманітністю напрямів підготовки (і як наслідок – майбутнім працевлаштуванням випускників) та супутніми інструментами управління кадровою політикою.

Необхідно визначити компетенції органів університету з позиції їх чіткого поділу на виконавчі рівні, які пов'язані зі встановленням правил роботи університету. Цьому сприятиме встановлені законом повноваження керівництва університету як колегіального органу, який приймає важливі економічні та організаційні рішення. Для цього достатньо надати офіційні повноваження вченим радам. Потрібно підтримувати професіоналізацію управління університетом.

Необхідно прагнути якомога рідше регулювати наукову діяльність за допомогою наказів та постанов. Варто розробити ефективні процедури визначення правил, які не створюють надмірне регулювання, надмірну бюрократію, а також бар'єри та прогалини в системі управління і фінансування вищої освіти та науки. Такі процедури повинні передбачати консультації та можливість подання пропозицій щодо дерегуляції.

В умовах вдосконалення системи управління та зменшення бюрократичного навантаження інтегрована інформаційна система з питань науки та вищої освіти відіграє важливу роль. Така система зможе обробляти інформацію про наукові підрозділи та університети з важливих аспектів їх функціонування, включаючи освітній та науковий потенціал, наукові розробки та інноваційні досягнення. Завдяки стандартизації обсягу даних, що вводяться в систему, та автоматизації процесів звітності, в перспективі і зобов'язань, які пов'язані з підготовкою заявок, опитувань та звітів, будуть значно скорочені. Крім того, система створить можливість забезпечити відкритий доступ до результатів державного фінансування наукових досліджень.

Необхідно проводити постійну оцінку існуючих інвестицій в інфраструктуру та інновації, що здійснюються за підтримки державного та регіональних бюджетів та комунальних фондів (включаючи ефективність використання коштів), що фінансуються з бюджету ЄС. Завдяки цьому можна буде визначити корекційні механізми. Це дасть змогу використовувати перспективи нарощування потенціалу, починаючи з 2020 року [10].

В українському просторі вищої освіти доцільно, на нашу думку, врахувати пріоритети Європейської Комісії у сфері діяльності щодо економіки, заснованої на знаннях, інформації, використанні відкритих баз даних, зібраних містами, регіонами та урядовими відомствами.

Наше дослідження не вичерпує проблем управління університетами Республіки Польща та можливостей використання польського досвіду у вітчизняній освітній практиці. Подальші дослідження порушеної нами проблеми можуть стосуватися визначення напрямів імплементації досвіду управління університетами Республіки Польща в систему вищої освіти України.

Список використаних джерел

1. Карпуленко М.О. Модернізація системи управління вищою освітою в Польщі в контексті інтеграції до Європейського освітнього простору. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Сер.: Педагогіка. 2009. Т. 112. Вип. 99. С. 43–47.
2. Соколова І.В. Управління вищою освітою у зарубіжних країнах. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*: науково-методичний журнал. 2014. С. 30–38

3. Antonowicz D., Jongbloed B. Jaki ustrój uniwersytetu? Reforma szkolnictwa wyższego w Holandii, Portugalii i Austrii: wnioski dla Polski. Sprawne Państwo Program EY. Warszawa 2015. 119 s.
4. Eurydice. Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie. Strategie, struktury, finansowanie i kadra akademicka. Bruksela: Eurydice, 2008. 148 s. URL: <http://czytelnia.frse.org.pl/media/091PL.pdf>
5. K. Leja Koncepcje zarządzania współczesnym. Publikacja monograficzna Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej. 2011. URL: https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/8380/Monografia%2011_6_Leja%20Krzysztof.pdf?sequence=2&isAllowed=y (last assed: 29.03.2020).
6. Mirowska-Łoskot U. Dlaczego polski uniwersytet nigdy nie będzie jak Harvard. I czy to na pewno źle? Gazeta Prawna 16.11.2017 <https://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/1085351,debata-nowoczesne-zarzadzanie-uczelniami-i-ksztalcenie-studentow.html> (last assed: 24.03.2020).
7. OECD (2007a). Review of Tertiary Education in Poland. Paris: OECD
8. PAP: Najważniejsze zapisy ustawy. 2.0. 24 lipca 2018. <https://konstytucjadlanauki.gov.pl/pap-najwazniejsze-zapisy-ustawy-2-0> (last assed: 20.03.2020).
9. Polityka dotycząca szkolnictwa wyższego https://ec.europa.eu/education/policies/higher-education/about-higher-education-policy_pl (last assed: 29.03.2020).
10. Program rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki na lata 2015 – 2030. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. URL: <http://www.bip.nauka.gov.pl/komunikaty-rzecznika-prasowego-mnisw/program-rozwoju-szkolnictwa-wyzszego-i-nauki-na-lata-2015-2030.html> (last assed: 19.03.2020).
11. Raport Końcowy. Modele zarządzania uczelniami w Polsce. Umowa nr 224/DS/2010 z dnia 17 listopada 2010 r. Kraków 2011. 291 s.
12. Sweezy V. New Hampshire, 354 U.S. 234 (1957). URL: <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/354/234/> (last assed: 29.03.2020).
13. Thieme J.K. Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Polska – Europa – USA. Warszawa: Difin, 2009.
14. Vincent-Lancrin S. Building futures scenarios for universities and higher education. An international approach. Policy Futures in Education. 2(2). 2004. P. 245–262.
15. Yusu.f S., Nabeshima K. How Universities Promote Economic Growth. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2007. 316 p.
16. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Dziennik Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej. Warszawa, dnia 30 sierpnia

- 2018 r. Poz. 1668. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180001668/O/D20181668.pdf> (last assed: 19.03.2020).
17. Szkolnictwo wyższe Ministerstwo Nauki i Wyższego Szkolnictwa. URL: <https://www.gov.pl/web/nauka/szkolnictwo-wyzsze> (last assed: 19.03.2020).
18. Реформа высшего образования – А, В, С и отдельное финансирование. URL: <http://www.isttravel.ru/index.pl?act=PRODUCT&id=219> (last assed: 19.03.2020).
19. PAP: Najważniejsze zapisy ustawy 2.0. URL: <https://konstytucjadlanauki.gov.pl/pap-najwazniejsze-zapisy-ustawy-2-0> (last assed: 29.03.2020).
20. Біницька К. Підготовка майбутніх учителів початкової освіти у країнах Східної Європи: теорія і практика : монографія / за наук. ред. Г. Терещука. Хмельницький: Видавець ФОП Цюпак А.А. 2018. 376 с.

Nestajko I.

*kandydat nauk pedagogicznych, docent,
docent Katedry Pedagogiki i Zarządzania Oświatą,
Tarnopolski Narodowy Uniwersytet Pedagogiczny
imienia Wołodymyra Hnatiuka, m. Tarnopol
nestajko_irena@ukr.net*

Нестайко І. М.

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти,
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль
nestajko_irena@ukr.net*

KOMPETENCJE MENEDŻERA OŚWIATY (POLSKIE DOŚWIADCZENIE)

Zarządzanie oświatą jest jednym ze sposobów na unowocześnienie polskich placówek oświatowych różnego szczebla. Celem przygotowania specjalistów w zakresie zarządzania oświatą jest doskonalenie wiedzy nauczycieli, pracowników oświatowej administracji samorządowej i rządowej,