

**УДК 37.091:37.014.5**

**МАХИНЯ Тетяна Анатоліївна,**  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
професор кафедри педагогіки,  
адміністрування і спеціальної освіти  
ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту  
освіти», м. Київ, Україна  
ORCID ID : 0000-0003-4065-0465  
Zalcburg17@uem.edu.ua

## **УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ У ПОЛЬЩІ**

У статті наводяться нормативні вимоги до посад директора державного дитячого садку, початкової школи, середньої школи та інших типів державних закладів освіти у Польщі. Встановлено, що особа, яка претендує на зайняття посади директора державного закладу освіти, окрім педагогічної освіти та 5-річного досвіду педагогічної чи методичної роботи, повинна мати й управлінську освіту. Проведено порівняльний аналіз шляхів отримання такої освіти: навчання на першому (бакалаврат) рівні вищої освіти за спеціальністю менеджмент; навчання на другому (магістратура) рівні вищої освіти за спеціальністю; післядипломне навчання (післядипломні студії) за програмою управління освітою у закладах вищої освіти; кваліфікаційні курси за програмою управління освітою у закладах вдосконалення вчителів. Охарактеризовано вимоги до здобувачів, переваги та особливості навчання за кожним із 4 напрямів отримання майбутніми керівниками навчальних закладів управлінської освіти. На основі аналізу інформації із порталу для абітурієнтів [otouczelnie.pl](http://otouczelnie.pl) встановлено, що майбутні менеджери освіти можуть пройти навчання польською чи англійською мовами за широким спектром управлінських програм підготовки бакалаврів тривалістю від 3 до 3,5 років чи магістрів тривалістю від 1,5 до 2 років заочною, заочною чи онлайн формами навчання у 57 державних університетах і 92 приватних вищих навчальних закладах Польщі. Зосереджено увагу на тому, що кожна управлінська програма має свої особливості та переваги – цілі, підстави для вступу, терміни навчання, перелік компетенцій для опанування та сфери працевлаштування. На основі інформації із порталу [studiapodyplomowe.info](http://studiapodyplomowe.info) здійснено контент-аналіз програм післядипломного навчання закладів вищої освіти, що провадять післядипломне навчання за програмою управління освітою. Надана характеристика типової програми та окремих навчальних програм з управління освітою. Подано вимоги до закладів вдосконалення вчителів, які провадять кваліфікаційні курси з управління освітою та здійснюють методичний

супровід керівників закладів освіти. На підставі вивчення польського досвіду запропоновано шляхи вдосконалення підготовки менеджерів освіти в Україні.

**Ключові слова:** управління закладом освіти, менеджер освіти, фахова підготовка, програма підготовки менеджерів освіти, директор школи, бакалаврат, магістратура, кваліфікаційний курс, післядипломні студії.

**Вступ.** Формальні вимоги до претендента на посаду керівника закладу загальної середньої освіти комунальної форми власності визначаються наявністю: диплому магістра, при чому не уточнюється за якою саме спеціальністю, стажу педагогічної та/або науково-педагогічної роботи від 3 років; організаторських здібностей; стану фізичного і психічного здоров'я, що не перешкоджають виконанню професійних обов'язків. Відповідно до законодавства така особа має право взяти участь у конкурсному відборі, що включає: перевірку знань законодавства у сфері загальної середньої освіти у формі письмового чи комп'ютерного тестування; перевірку професійних компетентностей шляхом письмового виконання ситуаційного завдання; публічну та відкриту презентації державною мовою перспективного плану розвитку закладу загальної середньої освіти, а також надання відповідей на запитання членів конкурсної комісії в межах змісту конкурсного випробування. Відтак, запорукою перемоги у конкурсному відборі стане ґрунтовна управлінська підготовка у галузі освіти.

Натомість система відбору кандидатів на посади керівників державних закладів освіти Польщі серед формальних вимог передбачає на законодавчому рівні наявність у кандидата управлінської підготовки [4-6]. Вітчизняна система підготовки майбутніх керівників накопичила унікальний досвід [1], [2], [9] проте в умовах входження освіти України в єдиний освітній європейський простір вивчення системи підготовки менеджерів освіти Польщі може допомогти ідентифікувати та запозичити нові підходи до організаційних форм управління такою підготовкою в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проведений нами аналіз наукової літератури свідчить, що різні аспекти вітчизняної підготовки майбутніх

менеджерів освіти в Україні розкриті у наукових дослідженнях Ю. Атаманчука, В. Береки, С. Генкал, С. Королюк, О. Кірдан, М. Кудлі, Т. Махині, Н. Приходької, С. Прищепи, Т. Рожнової, Г. Тимошко, Л. Ткачук, М. Шварак, О. Шолох. Дані дослідження розкривають питання модернізації змісту освітніх програм та підготовки майбутніх менеджерів у системі вищої освіти України.

Особливості підготовки менеджерів у вищій школі Польщі розкрито у спільному навчальному посібнику В. Гжещука, В. Палінчак, М. Палінчак, О. Табанюхова, М. Тимчик, Н. Шетелі [3]. Питання професійної підготовки майбутніх менеджерів у вищих технічних навчальних закладах стали предметом дисертаційного дослідження Л. Влодарскої-Золи [10]. Можливості адаптації досвіду професійної підготовки менеджерів туризму Польщі у закладах вищої освіти України розкрито у монографії С. Архипової та Л. Польової. Питання підготовка та перепідготовка менеджерів освітньої галузі в Польщі частково розкриті у науковій статті О. Писларь [11]. Вищезазначені науковці переважно зосереджують свою увагу на питаннях професійної підготовки менеджерів різних галузей у системі вищої освіти України та Польщі, у той час, як питання управлінської підготовки майбутніх менеджерів освіти поза ЗВО залишаються недостатньо розглянутими. Саме це і обумовило проблему нашого дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Мета нашого дослідження – на основі вивчення польського досвіду системи управління підготовкою майбутніх менеджерів освіти запропонувати шляхи вдосконалення підготовки керівників закладів освіти в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** У польській системі освіти заклади, основний перелік яких визначається Законом «Про освіту», можуть бути державної та приватної форми власності, тобто створені та керовані органом місцевого самоврядування, юридичною чи фізичною особою. У випадку державних закладів керівником призначається особа, яка стала переможцем конкурсу на посаду директора державного дитячого садка, початкової школи, загальноосвітньої школи чи іншого державного закладу освіти, проведеного відповідно до Положення, затверджено Розпорядженням Міністра [4], у ході

якого комісією оцінюється запропонована кандидатом концепція функціонування і розвитку закладу освіти.

Згідно з розпорядженням Міністра національної освіти Польщі від 11 серпня 2017 року з правками від 20 липня 2021 року [4] особа, що претендує на посаду директора у всіх типах державних садочків, шкіл та інших закладів освіти, окрім педагогічної освіти та 5-річного стажу педагогічної чи методичної роботи, повинна мати управлінську освіти:

- закінчений перший цикл навчання (бакалавр) у сфері менеджменту;
- закінчений другий цикл навчання (магістр) чи неподільну магістратуру у сфері менеджменту;
- завершити навчання на післядипломних студіях у сфері менеджменту;
- опанувати кваліфікаційний курс у сфері менеджменту освіти у закладі підготовки вчителів.

У таблиці 1 нами систематизовано основну інформацію за кожним з перелічених вище напрямів.

*Таблиця 1.*

**Порівняльний аналіз напрямів підготовки менеджерів освіти у Польщі  
(узагальнено автором)**

	Бакалаврат	Магістратура	Післядипломні студії	Кваліфікаційні курси
Підстава для вступу	Усі зацікавлені після школи та успішно складеної матури (аналог ЗНО)	Усі зацікавлені з дипломом бакалавру за будь-якими напрямом	Усі зацікавлені з дипломом бакалавра чи магістра за будь-яким напрямом	Учителі з дипломом бакалавра чи магістра за педагогічним напрямом
Заклади, що забезпечують навчання	57 державних та 57 приватних закладів вищої освіти	43 державних та 42 приватних закладів вищої освіти	23 державних та 74 приватних закладів вищої освіти	243 заклади удосконалення вчителів
Термін навчання	6-7 семестрів	1,5-2 семестри	2 семестри	
Форма навчання	Переважно очна, рідко заочна чи онлайн	Очна, заочна, онлайн	Заочна, гібридна, онлайн, рідко очна 2 рази у суботу/неділю 2 рази на місяць	
Види підсумкової атестації	Дипломна робота	Дипломна робота	Захист проекту Комплексний тест	Захист проекту Комплексний тест
Документ по завершенню навчання	Диплом	Диплом	Сертифікат	Свідоцтво

Можливість продовження навчання	в магістратурі, на післядипломних студіях	У докторатурі, на післядипломних студіях	Не дає підстав для продовження навчання-	
Можливість працевлаштування	БЕЗ НАЯВНОСТІ педагогічного досвіду/освіти: керівник приватного закладу освіти, В окремих випадках за трудовою угодою без права здійснювати педагогічний нагляд - керівник державного закладу		Керівник державного закладу освіти після перемоги у конкурсі	
	ЗА НАЯВНОСТІ педагогічного стажу/ освіти чи методичного досвіду: Керівник державного закладу освіти після перемоги у конкурсі			
Джерельна база	otouczelnie.pl	otouczelnie.pl	studiapodyplomowe.info	rspo.gov.pl

Розглянемо переваги здобуття майбутніми менеджерами освіти Республіки Польща управлінської освіти за кожним із них.

Польська система вищої освіти у тому числі й управлінської базується на двоцикловій структурі навчання: перший цикл (навчання триває від 3 років до 3,5 років), другий цикл (тривалість навчання від 1,5 до 2 років) та довгий цикл (навчання на неподільній магістратурі тривалістю 5 років). Вступ на навчання на першому циклі чи неподільній магістратурі відбувається на основі результатів матуральних іспитів середньої школи. Треба зазначити, що підготовка студентів за напрямом управління на неподільній магістратурі здійснюється виключно у взаємозв'язку із психологією, крім того умови вступу у різних закладах на різних спеціальностях з напрямку управління можуть відрізнятися від університету та форми навчання.

Напрямок управління, що реалізується у 57 державних університетах і 92 недержавних (приватних) вищих навчальних закладах Республіки Польщі за денною, заочною та онлайн формою навчання, являє собою освітній простір, що постійно розвивається та модернізується, пропонуючи студентам широкий вибір управлінських програм переважно у галузі економіки та управління і маркетингу: менеджмент, управління бізнесом, управління виробництвом та інженерія, управління інформацією, управління великими даними тощо. Навчання на денній формі менеджменту в державних університетах безкоштовне. У свою чергу, платним буде навчання у приватних університетах і

за заочною формою навчання у державних. Ціни коливаються від 3400 до 17400 злотих за перший рік навчання. Результати аналізу структури приватних закладів вищої освіти Польщі дають змогу стверджувати, що переважна їх більшість – це підприємницькі навчальні заклади, зосереджені на підготовці менеджерів та маркетологів, особливістю підготовки яких є «професійна зорієнтованість навчального процесу зі значним навантаженням дисциплін основного напрямку навчання, достатньою кількістю часу на самостійну роботу, а також гарантією свободи індивідуального вибору професійного шляху і формування професійних знань, умінь і навичок» [3, с. 185]

У цілому, щоб отримати диплом першого циклу, студент повинен отримати принаймні 180 кредитів ECTS з урахуванням практики, відтак навчання на бакалавраті триває не менше шести семестрів, а інженерні – не менше семи семестрів.

Серед широкого різноманіття бакалаврських програм навчання за галуззю управління лише одна безпосередньо орієнтована на заклади освіти «Управління освітою та неурядовими організаціями». Дана програма, що реалізується Інститутом управління та соціальних питань Університету комісії народної освіти в Кракові, дозволяє студентам отримати дводисциплінарну освіту як з менеджменту, так і з гуманітарних наук, що реалізується через дисципліни з економічного менеджменту, гнучкого менеджменту, дизайнерського мислення, управління змінами та восьми стратегій менеджменту та лідерства, які використовуються найбільших лідерів у світі.

Мета навчання, що полягає у вихованні нової команди менеджерів з широким кругозором, з твердими знаннями стратегій управління в 21 столітті, чутливих до етичних і соціальних питань. Треба підкреслити, що метою багатьох управлінських програм є не навчання, а саме формування та виховання лідерів. Навчальним планом, окрім традиційних форм навчання передбачені кількомісячні проекти та можливість брати участь в унікальних університетських та міжвузівських проектах для підвищення компетенцій у тому числі вивчення трьох іноземних мов на вибір.

Працевлаштування випускників програм напряму управління залежать від спеціалізації, обраної під час навчання, але у цілому випускники мають можливість працювати менеджерами, радниками, спеціалістами з менеджменту, у відділах кадрів тощо. Компетенції, набуті випускником під час навчання на першому циклі за програмою «Управління освітою та неурядовими організаціями», дають йому можливість працювати в різних установах, організаціях та сферах культурного та економічного життя. Додатковою можливістю є відкриття власної справи, завдяки якій випускники можуть проявити себе одразу як керівники приватних закладів освіти. У першу чергу, це обумовлено тим, що положення чинного законодавства не регулюють кваліфікаційні вимоги до посади директора недержавного навчального закладу, вони визначаються виключно статутом закладу. Окрім того, відповідно до законодавства, керівником державного закладу органом місцевого самоврядування може бути призначено особу, яка не є вчителем, у такому разі ця особа є службовцем місцевого самоврядування. З таким директором-керівником укладається трудовий договір, а педагогічний нагляд у закладі покладається на вчителя, який обіймає іншу керівну посаду, наприклад віцедиректора.

Навчання на першому циклі завершується отриманням диплому, що дозволяє продовжити навчання або ж на другому циклі з отриманням професійного звання магістра, ступеня магістра інженерії чи еквівалента, або ж на післядипломних студіях. Щоб отримати диплом другого циклу, студент повинен провчитися щонайменше 90 кредитів ECTS так само з урахуванням практики, відтак тривалість навчання становить три-чотири семестри, у той час, як післядипломне навчання має багато переваг у вигляді меншої тривалості годин та більш ширшого вибору галузей і програм. Зокрема, проаналізувавши програми підготовки за напрямом управління на післядипломних студіях, виявлено досить широку варіативність їх назв стосовно освіти: «Організація та управління освітою», «Управління освітою», «Менеджер освіти», «Освітня політика та менеджмент», «Управління освітою в органах місцевого

самоврядування» у той час, як жодна назва за студіями другого циклу не містить згадування про освіту.

Післядипломне навчання є окремою формою навчання, ніж бакалаврат чи магістратура, дозволяє швидко здобути спеціальні знання, навички чи певні здібності, що підвищують привабливість випускника на ринку праці за рахунок швидкої адаптації програм до мінливих реалій та потреб клієнтів, діагностики та освоєння ринкових ніш і фактично необмеженого розвитку пропозиції [14]. Навчання на післядипломних студіях призначене для кандидатів, які мають кваліфікацію принаймні першого ступеня (диплом бакалавра) будь-якого напрямку. Відповідно до польського законодавства, навчання на післядипломних студіях не може тривати менше 2 семестрів та проводитися університетами лише в тих галузях навчання, які вони пропонують [13]. Для того, щоб розієнтуватися і різноманітті програм післядипломного навчання кандидати можуть використовувати пошукову систему [Studiapodyplomowe.net.pl](http://Studiapodyplomowe.net.pl), у якій можна комбінувати критерії пошуку для отримання потрібної інформації. Відтак, навчання на післядипломних студіях за напрямом управління освітою здійснюється у 23 державних та 74 приватних закладів вищої освіти Республіки Польща.

Навчання за післядипломними програмами за напрямом управління освітою у різних закладах відрізняється як назвою, змістом, формами організації навчання (заочна, гібридна чи оналайн), кількістю годин (від 160 до 750 годин), формами поточного (заліки, іспити) та кінцевого оцінювання (комплексний іспит, захист проекту) та кваліфікаціями.

Навчання на післядипломних студіях зазвичай проходить за заочною формою, як правило, виключно по вихідним, двічі на місяць, що дозволяє поєднати його з роботою на повний робочий день. Дуже часто заняття проводяться онлайн, тому брати участь в них можна з будь-якого місця у власному темпі.

Зокрема, в Університеті віртуального навчання підготовка за програмою «Організація та управління освітою» відбувається виключно онлайн. При цьому



лекційна зустріч відбувається безпосередньо в Університеті у Новому Сончі та транслюється у режимі реального часу через платформу Cloud Academy™ з подальшою архівацією, що дає можливість відтворити заняття як архівний запис у зручний час. Середня частота зустрічей становить приблизно 5 разів на семестр (п'ятниця після 17:00, субота та неділя). Практичні заняття відбуваються RealTime Online дистанційно і участь у них є обов'язковою для всіх студентів. Контроль здійснюється так само на платформі Cloud Academy™ у встановлені лектором дедлайни.

Варто зазначити, що навчання на післядипломних студіях є платним (в середньому від 2000 злотих за весь період навчання) і лише у рідкісних випадках є можливість навчатися безкоштовно через систему співфінансування з служб зайнятості чи коштів навчальних закладів. Проте, на відміну від навчання на першому та другому циклах, яке можна розпочати, як правило, двічі на рік у жовтні та березні, заняття на післядипломних студіях розпочинаються після збору достатньої кількості кандидатів протягом усього року.

Контент-аналіз змісту більшості програм післядипломного навчання показує, що він корелюється із Рамковим планом та програмою кваліфікаційного курсу за напрямом управління освітою, затверджених Міністром освіти Польщі від 10 листопада 2015 року. Зміст програми розкривається через основні блоки:

- освітнє лідерство у школі;
- лідерство для навчання та індивідуального розвитку;
- освітня політика - директор як лідер у навколишньому середовищі;
- управління людськими ресурсами;
- стратегічне управління в правовому, соціальному та фінансовому контексті;
- управління власним професійним розвитком.

Найбільша група приватних університетів Uniwersytet WSB Merito за напрямом управління освітою реалізує три програми післядипломного навчання: організація та управління освітою; управління освітою в органах місцевого самоврядування; академія освітнього лідера.

Мета програм «Організація та управління освітою» (216 год) та «Управління освітою в органах місцевого самоврядування» (160 год) – професійна підготовка до роботи на посаді директора дитячого садка, школи чи іншого навчального закладу. Навчальний план першої програми у порівнянні з другою більш ширший, включає 38 годин практики, 10 годин на підготовку фрагменту концепції управління школою, дитячим садком або обраним навчальним закладом – в рамках модуля «Підготовка до конкурсу на посаду директора», а також 16-годинний блок «Управління якістю», що дозволяє додатково отримати Сертифікат внутрішнього аудитора системи менеджменту якості освітніх послуг ISO 29990:2010. Дані програми реалізуються за заочною, гібридною та онлайн формами навчання.

В Uniwersytet WSB Merito у Щецині реалізується управлінська програма «Академія освітнього лідера» виключно за очною формою навчання. Мета програми – надання керівникам освітніх закладів знань про методи, інструменти та рішення, які ефективно працюють у сферах бізнесу, психології, навчання, ринку праці, маркетингу в офлайн- та онлайн-світі. Як можна зрозуміти із мети – цільовою аудиторією програми є вже діючі керівники приватних та державних закладів, які так само претендуватимуть у подальшому на керівні посади.

Заявленими на офіційній сторінці закладу перевагами програми є:

- психометричний тест FRIS, який діагностує стиль мислення та стиль дій як основу для розуміння,
- поглиблення знань про моделі/інструменти, що використовуються в освіті,
- інструменти навчання, що використовуються в бізнесі, які можна застосувати в освіті,
- збагачення знань про інструменти та онлайн-платформи, які роблять освітню роботу більш привабливою,
- інструменти навчання, які підтримують побудову власного бренду та бренду навчального закладу.

Програма, розрахована на 180 годин включає наступні сучасні теми, варті уваги при перегляді програм підготовки майбутніх менеджерів освіти України в умовах магістратури:

- стиль мислення директора/лідера освіти – потенціал в управлінні за результатами дослідження FRIS (16 год.);
- емоційний інтелект та ефективний стиль управління (8 годин);
- трансакційний аналіз в освіті (30 годин);
- фасилітація як інструмент лідера (18 год.);
- творче вирішення конфліктів з елементами критичного мислення (8 год.);
- медіація та переговори в освіті (12 год.);
- командно-груповий коучинг як елемент роботи з педагогічною радою (18 год.);
- зміни на ринку праці для молоді та дорослих (4 години);
- кризовий коучинг як підтримка у вирішенні складних міжособистісних ситуацій (10 год.);
- дизайн-мислення в проектуванні роботи школи та управління персоналом (12 годин);
- онлайн-інструменти в роботі лідера - проведення нарад, зустрічей, презентацій (10 год.);
- побудова особистого бренду лідера (12 годин);
- брендинг роботодавця в освіті (8 год.);
- семінар (6 годин);
- захист проекту (8 год.), що є заключною формою оцінювання.

Завершення навчання на післядипломних студіях за напрямом управління освітою, що підтверджується сертифікатом державного зразка, в цілому дозволяє отримати кваліфікацію в галузі управління освітою та дозвіл обіймати керівні посади в усіх типах шкіл і навчальних закладів, а також в органах, які проводять і контролюють освітню діяльність. Треба зауважити, що на післядипломних студіях можна також здобути і педагогічну підготовку, зокрема для випускників таких галузей, як польська та іноземна філологія, математика чи біологія.

Варто підкреслити, що положення, коли йдеться про вищу освіту (бакалаврат чи магістратура) та післядипломну освіту, не конкретизує їх коло «управління освітою», а це означає, що законодавець допускає практично будь-який вид вищої освіти та післядипломного навчання з менеджменту. Кандидати на посаду директора школи, які не мають такої освіти, повинні пройти курс підвищення кваліфікації з менеджменту освіти, який проводиться відповідно до положень про заклади удосконалення вчителів.

Пошукова система навчальних закладів Міністерства освіти і науки Польщі RSPQ надає реєстр з 273 закладів вдосконалення вчителів, до повноважень яких відноситься підготовка вчителів на напрямом управління освітою [7]. І якщо в Україні суб'єктами підвищення кваліфікації керівників закладів освіти є переважно державні заклади вищої освіти та комунальні заклади післядипломної освіти, то переважна більшість закладів вдосконалення вчителів Польщі мають приватну форму власності. Для порівняння, станом на 14 листопада 2023 року, у Мазовецькому воєводстві із столицею у Варшаві на сайті управління освіти (<https://www.kuratorium.waw.pl/>) із 44 акредитованих закладів вдосконалення вчителів, перелік яких має бути оприлюдненим відповідно до Постанови Міністра національної освіти від 11 жовтня 2018 р. державної форми власності 6 закладів, інші ж 38 – приватної. Така сама ситуація і у Малопольському воєводстві із столицею у м. Краків, де станом на 31.12.2022 року із 19 акредитованих закладів вдосконалення вчителів, 13 мають приватну форму власності. Даний факт свідчить про високу конкуренцію між закладами, результатом якої є диверсифікація програм управлінської підготовки для різних категорій вчителів. При цьому держава контролює якість підготовки, як через дотримання акредитаційних вимог закладами [8], так і регулювання змісту програми через затверджені Міністром освіти рамковий план і програму кваліфікаційного курсу в галузі управління освітою [12] за погодженням із регіональним інспектором освіти.

Кваліфікаційний курс з управління освітою у закладах вдосконалення вчителів має відповідати наступних організаційним параметрам:

- тривалість курсу має бути два семестри, але не менше 9 місяців,
- мінімальна кількість годин обов'язкових занять становить 210 годин, з яких 70% має проводитися у формі практикумів та практичних завдань;
- розподіл тем здійснюється організатором у межах типового плану;
- максимальна чисельність навчальної групи – 25 осіб,
- внутрішні іспити організовуються, якщо організатор курсу приймає таку форму проходження занять,
- внутрішнє оцінювання здійснюється відповідно до процедур та інструментів, прийнятих у програмі курсу [15].

На відміну від післядипломних студій кваліфікаційний курс з управління освітою доступний не усім охочим із дипломом бакалавра/інженера чи магістра. Слухачами курсу можуть бути виключно вчителі, які закінчили педагогічну магістратуру, проте організація навчання подібна до післядипломних студій – дводенні зустрічі п'ятниця/субота чи субота/неділя двічі на місяць безпосередньо у навчальній установі або ж онлайн.

Умовами проходження курсу є активна участь у всіх заняттях (нормативними документами допускається відсутність з поважних причин загальною кількістю не більше, як на 10% від загальної кількості годин); виконання практичних завдань, передбачених програмою курсу, а також підготовка та захист дипломної роботи. Дипломна робота має бути оформлена у вигляді проекту, в якому розробляється концепція роботи школи або її обраних напрямків, використовуючи практичні завдання з управлінських проблем, виконані під час навчання, що є можливістю безпосередньо підготуватися до участі у конкурсі [15].

**Висновки.** Нормативні вимоги до посад керівників державних закладів освіти обумовлюють потребу у наявності управлінської освіти, при чому законодавством допускається будь-який вид вищої освіти за широким вибором спеціальностей та програм з менеджменту у державних та приватних ЗВО за заочною, денною, гібридною чи онлайн формою. Це ж стосується і післядипломної освіти, що знаходиться поза циклами вищої освіти, проте

провадиться ЗВО у галузі та дозволяє розширити знання і отримати нові навички на основі диплому бакалавра чи інженера будь-якого напрямку без необхідності проходити більш тривале та трудомістке навчання у магістратурі. Серед різноманіття програм післядипломного навчання з менеджменту ряд з них безпосередньо націлений на ознайомлення з останніми тенденціями, методами та технологіями в освіті та здобути кваліфікацію керівника приватного закладу освіти без права здійснювати педагогічний нагляд за відсутності педагогічної підготовки. Кандидати на посаду директора школи із числа призначених чи сертифікованих вчителів, які не мають вищої чи післядипломної освіти з менеджменту, мають можливість пройти курс підвищення кваліфікації з менеджменту освіти, завершення якого дає кваліфікацію, еквівалентну закінченню вищої освіти або післядипломної освіти з менеджменту. Кваліфікаційний курс з освітнього менеджменту – чудовий варіант для учителів та керівного складу навчальних закладів, які бажають отримати нові навички та підвищити свою професійну кваліфікацію. Програма навчання охоплює широкий спектр тем, пов'язаних з ефективним управлінням закладами освіти на основі затвердженого Міністром рамкового плану та програми, а гнучка форма заочного (із заняттями у вихідні дні) чи онлайн-навчання дозволяє адаптувати навчання до індивідуальних потреб та розкладу.

Вивчення польського досвіду дає підставу для вдосконалення підготовки менеджерів освіти в Україні, зокрема перегляду підходів до організації освітнього процесу в умовах заочної та дистанційної форм навчання; запровадження вимог щодо наявності управлінської освіти у претендентів на посади керівників шкіл України; перегляду форм кваліфікаційних робіт в умовах магістратури за освітньо-професійною програмою управління навчальним закладом.

### **Використані джерела**

1. Prykhodkina, N., Tymoshko, H., Sholokh, O., Makhynia, T., Koroliuk, S., & Genkal, S. (2022). Peculiarities of Professional Training of Educational Managers in Conditions of Transformation Processes. *Postmodern Openings*, 13(2), 254-272. <https://doi.org/10.18662/po/13.2/452-->

2. Makhynia T. (2018). Preparation of future education managers during the reform of Ukrainian education. *Periodical sciencemetric edition «Europska VEDA»*. Slovak Republic. 4. С. 153-158

3. Специфіка підготовки економістів і менеджерів у США та Польщі : Навчальний посібник / М.М. Палінчак та ін. Ужгород: Поліграфцентр «Ліра», 2021. 198 с.

4. W sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia MEN w sprawie regulaminu konkursu na stanowisko dyrektora publicznego przedszkola, publicznej szkoły podstawowej, publicznej szkoły ponadpodstawowej lub publicznej placówki oraz trybu pracy komisji konkursowej (2021): Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 20 lipca 2021 r. *Dz.U. 2021 poz. 1428*.

5. W sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli (2023): Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 września 2023 r. *Dz.U. 2023 poz. 2102*.

6. W sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w publicznym przedszkolu, publicznej szkole podstawowej, publicznej szkole ponadpodstawowej oraz publicznej placówce (2017): Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. *Dz.U. 2017 poz. 1597*.

7. Zmieniające rozporządzenie w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (2014): Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 lipca 2014 r. *Dz.U. 2014 poz. 1142*.

8. W sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (2019): Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 maja 2019 r. *Dz.U. 2019. 1045*

9. Ткачук Л. В. (2023). Акмеологічні засади професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти. *Педагогічний альманах* (53). С. 154-161. URL : <https://doi.org/10.37915/pa.vi53.440>

10. Влодарска-Зола Л. (2010) Професійна підготовка майбутніх менеджерів у вищих технічних навчальних закладах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Київ, 2010. 25 с.

11. Писларь О. (2021). Підготовка та перепідготовка менеджерів освітньої галузі в Польщі. *Педагогічні науки*. Вип. 96. С. 69-74. DOI 10.32999/ksu2413-1865/2021-96-10

12. W sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (2009): Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 19 listopada 2009 r. *Dz.U. 2009 poz. 1537*.

13. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (2018): Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. *Dz.U. 2018 poz. 1668*.

14. Anielska A. (2019) Niepubliczna znaczy lepsza? Rynek studiów podyplomowych w świetle opinii słuchaczy różnych typów szkół wyższych. *Edukacja Dorosłych*. 30 grudzień 2019, T. 81, nr 2, s. 77–94. DOI 10.12775/ED.2019.017.

15. Ramowy plan i program kursu kwalifikacyjnego z zakresu zarządzania oświatą (2015). Program MEN z 10.11.2015 r.

## References

1. Prykhodkina, N., Tymoshko, H., Sholokh, O., Makhynia, T., Koroliuk, S., & Genkal, S. (2022). Peculiarities of Professional Training of Educational Managers in Conditions of Transformation Processes. *Postmodern Openings*, 13(2), 254-272. <https://doi.org/10.18662/po/13.2/452-->
2. Makhynia T. (2018). Preparation of future education managers during the reform of Ukrainian education. Periodical sciencemetrical edition «Europska VEDA». Slovak Republic. 4. C. 153-158
3. Spetsyfika pidhotovky ekonomistiv i menedzheriv u SShA ta Polshchi : Navchalnyi posibnyk / M.M. Palinchak ta in. Uzhhorod: Polihraftsentr «Lira», 2021. 198 s
4. W sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia MEN w sprawie regulaminu konkursu na stanowisko dyrektora publicznego przedszkola, publicznej szkoły podstawowej, publicznej szkoły ponadpodstawowej lub publicznej placówki oraz trybu pracy komisji konkursowej (2021): Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 20 lipca 2021 r. Dz.U. 2021 poz. 1428.
5. W sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli (2023): Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 września 2023 r. Dz.U. 2023 poz. 2102.
6. W sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w publicznym przedszkolu, publicznej szkole podstawowej, publicznej szkole ponadpodstawowej oraz publicznej placówce (2017): Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. Dz.U. 2017 poz. 1597.
7. Zmieniające rozporządzenie w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (2014): Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 lipca 2014 r. Dz.U. 2014 poz. 1142.
8. W sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (2019): Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 maja 2019 r. Dz.U. 2019. 1045
9. Tkachuk L. V. (2023). Akmeolohichni zasady profesiinoi pidhotovky maibutnikh menedzheriv osvity. *Pedahohichniy almanakh* (53). C. 154-161. URL : <https://doi.org/10.37915/pa.vi53.440>
10. Vlodarska-Zola L. (2010) Profesiina pidhotovka maibutnikh menedzheriv u vyshchykh tekhnichnykh navchalnykh zakladakh : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ped. nauk : 13.00.04 «Teoriia i metodyka profesiinoi osvity». Kyiv, 2010. 25 s.
11. Pyslar O. (2021). Pidhotovka ta perepidhotovka menedzheriv osvitnoi haluzi v Polshchi. *Pedahohichni nauky*. Vyp. 96. S. 69-74. DOI 10.32999/ksu2413-1865/2021-96-10
12. W sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (2009): Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 19 listopada 2009 r. Dz.U. 2009 poz. 1537.
13. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (2018): Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Dz.U. 2018 poz. 1668.



14. Anielska A. (2019) Niepubliczna znaczy lepsza? Rynek studiów podyplomowych w świetle opinii słuchaczy różnych typów szkół wyższych. *Edukacja Dorosłych*. 30 grudzień 2019, T. 81, nr 2, s. 77–94. DOI 10.12775/ED.2019.017.

15. Ramowy plan i program kursu kwalifikacyjnego z zakresu zarządzania oświatą (2015). Program MEN z 10.11.2015 r.

**MAKHYNIA Tetiana,**

Phd, associate professor

professor of department of pedagogy, administration and special education  
State Higher Educational Institution «University of Education Management»

Kyiv, Ukraine

ORCID ID: 0000-0003-4065-0465

## MANAGEMENT OF FUTURE EDUCATION MANAGERS' TRAINING IN POLAND

**Abstract.** The article describes the normative requirements for the position of director of a public kindergarten, primary school, secondary school and other types of public education institutions in Poland. It has been established that a person applying for the post of director of a State education institution except for pedagogical education and 5 years of experience in pedagogical or methodical work must have a managerial education. The comparative analysis of ways of obtaining such education: training at the first (bachelor) level of higher education in management; training at the second (master) level of higher education in the specialty; postgraduate training (postgraduate studios) on the program for the management of higher education institutions; qualification courses on the program for the management of education in teacher training institutions. The requirements to applicants, advantages and features of training in each of the 4 directions of obtaining future heads of education institutions of managerial education have been described. Based on the analysis of information from the portal for applicants [otouczelnie.pl](http://otouczelnie.pl) established that future education managers can be trained in Polish or English on a wide range of management bachelor programs lasting from 3 to 3,5 years or masters of 1.5 to 2 years in full-time, part-time or online forms of education at 57 State universities and 92 private universities in Poland. The focus is on the fact that each management program has its own characteristics and advantages namely goals, reasons for admission, duration of training, list of competencies for acquisition and employment areas.

Based on the information from the portal [studiapodyplomowe.info](http://studiapodyplomowe.info), a content analysis of postgraduate study programs of universities conducting postgraduate studies under the education management program was carried out. The model program and individual education programs on education management are characterized. The requirements to institutions of improvement of teachers which conduct qualification courses in education management and provide methodological support to heads of education institutions have been presented. Based on the study of the Polish experience ways to improve the training of education managers in Ukraine.

**Keywords:** education institution management, education manager, professional training, program of education managers' training, school director, bachelor's degree, master's degree, qualification course, postgraduate studios.