



УДК 378.01(438)

DOI 10.32999/ksu2413-1865/2021-96-10

## ПІДГОТОВКА ТА ПЕРЕПІДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ В ПОЛЬЩІ

Писларь Олександра Олегівна,  
аспірантка кафедри педагогіки,  
психології та освітнього менеджменту імені проф. Є. Петухова  
*Херсонський державний університет*  
alexandra.pyslar@gmail.com  
orcid.org/0000-0002-8019-1470

Одним із пріоритетних напрямків модернізації освітньої системи в Україні за часів незалежності є децентралізація, що свідчить про розвиток галузі на демократичних засадах. Як наслідок, сьогодні заклади освіти мають високий рівень автономії стосовно різних аспектів діяльності – від підготовки, прийняття та виконання внутрішніх документів, які регулюють освітній процес та спрямовують вектор розвитку закладу (наприклад, статут, стратегію розвитку, положення по освітній процес тощо) до проведення самооцінювання діяльності. Наразі заклади освіти мають управлінську та фінансову автономію, що дозволяє створити демократичний простір в освітній галузі, де рішення приймають ті, кого безпосередньо стуються його наслідки. У таких умовах роль керівника закладу освіти є ключовою у впровадженні освітніх реформ на місцях, він є транслятором модернізаційних змін у щоденну роботу. Підвищується не тільки автономія та розширення повноважень керівника навчального закладу, а й посилюються вимоги до професійної підготовки управлінських кадрів, їхніх знань, умінь та компетентностей. Впровадження нових стратегій і концепцій, необхідність здійснення освітнього, фінансового менеджменту, планування і моніторингу діяльності у ринкових умовах, впровадження інформаційно-комунікативних технологій, застосування технологій віддаленого навчання вимагають від керівника набуття нових професійних компетенцій. Виклики, з якими стикається менеджер освіти під час організації роботи в умовах пандемії, необхідність швидкого реагування на мінливі та непередбачувані зовнішні умови потребують гнучкості та швидкості управлінських рішень. Модернізація освіти за часів незалежності України зумовила потребу у спеціальній підготовці керівних кадрів та направила фокус вчених педагогів й управлінців на вивчення питання підготовки менеджерів освітньої галузі. У контексті глобалізації та євроінтеграції актуальне вивчення підходів і досвіду зарубіжних країн, зокрема найближчого європейського сусіда – Польщі, але не скільки через територіальну близькість, скільки через подібність історичних умов, які проходили системи освіти у двох країнах на зламі XX–XXI століть. Оскільки процес децентралізації в Україні фактично ще знаходиться на етапі становлення, а система освіти в Польщі вже успішно реалізовує таку політику, об'єктом дослідження статті є підготовка управлінських кадрів у галузі освіти Польщі. У статті розглянуто наукові та нормативні засади освітнього менеджменту в Польщі, визначено законодавчі вимоги до претендентів на керівні посади закладів освіти та проаналізовано базовий план курсу з управління освітою.

**Ключові слова:** освітній менеджмент, керівник закладу освіти, управління освітою, підготовка менеджерів освіти, децентралізація освіти.

## TRAINING AND RETRAINING OF EDUCATIONAL MANAGERS IN POLAND

Pyslar Olexandra Olehivna,  
Postgraduate Student at the Department of Pedagogy,  
Psychology and Educational Management named by prof. E. Petukhov  
*Kherson State University*  
alexandra.pyslar@gmail.com  
orcid.org/0000-0002-8019-1470

One of the priority areas of modernization of the educational system in Ukraine is decentralization. That indicates the development of the industry on a democratic basis. As a result, educational institutions today have a high level of autonomy in various aspects of activities - from the preparation, adoption and implementation of internal documents that regulate the educational process and guide the vector of institution's development (charter, development strategy, regulations of the educational process, etc.) to self-assessment activities.

Today educational institutions have managerial and financial autonomy, that allows to create a democratic space in the field of education, where decisions are made by those who directly influenced by its consequences. In such circumstances, the head of the educational institution has the key role in the process



of implementation of educational reforms in school, he is a translator of modernization changes in daily work. Not only the autonomy and expansion of the powers of the head of the educational institution increased, but also requirements for professional training of managerial staff, their knowledge, skills and competencies are strengthened. The introduction of new strategies and concepts, the needs for educational, financial management, planning and monitoring of activities in market conditions, the introduction of information and communication technologies, the use of distance-learning technologies require the head to acquire new professional competencies. The challenges faced by the education manager when organizing work in a pandemic, the need to respond quickly to changing and unpredictable external conditions require flexibility and speed of management decisions. Modernization of education during the independence of Ukraine has necessitated special training of managers and directed the focus of academic educators and managers to study the training of managers in the field of education.

In the context of globalization and European integration, it is important to study the approaches and experiences of foreign countries. Because of similarity of historical conditions and culture, experience of Poland as our closest European neighbor is interesting for pedagogical analysis. As the process of decentralization in Ukraine is still in its becoming and the education system in Poland is already successfully implementing that, the object of study of the article is the training of managers in the field of education in Poland. The article considers the scientific and normative principles of educational management in Poland, defines the legal requirements for applicants for managers positions in educational institutions and analyzes the basic course plan for education management.

**Key words:** *educational management, head of educational institution, management in the education system, training of educational managers, decentralization of education.*

**Вступ.** Освітня галузь в Україні в період незалежності перебуває в безперервному процесі удосконалення, реформування та модернізації, адже це одна з найважливіших сфер суспільства, що передумовлює розвиток і добробут держави в цілому. Інтеграція до європейського освітнього простору, відродження національних цінностей, орієнтація на запити суспільства й ринку праці, боротьба з соціально-економічною нестабільністю, прагнення до інноваційного сталого розвитку суспільства та відповідності сучасних світових тенденцій ставлять перед системою освіти України нові виклики. Відповідно до Закону України, освіта є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями, та держави. У Національній стратегії розвитку освіти на 2012-2021 роки стверджується, що освіта належить до найважливіших напрямків державної політики України, виходячи з того, що це є стратегічним ресурсом розвитку суспільства у соціальному, економічному, культурному й духовному плані, забезпечення національних інтересів, сприяння зміцнення міжнародних зв'язків завдяки підвищенню авторитету та формування іміджу України на міжнародній арені та самореалізації кожного громадянина.

**Теоретичне обґрунтування проблеми.** Неefективність управління системою та закладами освіти, недостатній розвиток самоврядування навчальних закладів, залучення до управління громадських інституцій, роботодавців та інших користувачів освітніх послуг зумовили необхідність впровадження змін в управління закладами освіти. А недо-

сконалість цієї системи, неготовність до комплексного вирішення нових завдань, що постають перед керівниками в сфері освіти, недостатня координація діяльності усіх служб, переосмислення теорії управління закладом освіти, поява нових управлінських функцій та функціональних обов'язків зумовлюють актуальність підготовки управлінських кадрів для цієї галузі. Адже успішність реалізації реформ, вирішення стратегічних суспільних завдань, визначених вектором розвитку сфери освіти незалежної України, насамперед, залежить від якості управління, що здійснюється у закладах освіти та компетентності їх керівників.

**Методологія та методи.** Методологічну основу дослідження становить аналіз історико-педагогічних джерел для розкриття теоретичних засад дослідження, а також аналіз нормативно-правової бази. Методами наукової розвідки є аналіз, синтез, дедукція та структурний метод з елементами моделювання.

**Результати та дискусії.** Проблеми підготовки менеджерів освіти не були предметом спеціальних порівняльно-педагогічних досліджень. Питання децентралізації освіти розглядали у своїх працях Л. Гриневич, Л. Юрчук, Р. Шиян, про філософію управління в освіті пише В. Кремень, О. Сухомлинська у своїх працях розкриває деякі питання управління освітою через призму історії педагогіки, у сучасних працях з менеджменту в освіті В. Крижко, І. Мармаза розглядають теоретичні засади освітнього менеджменту. Проте саме питання підготовки та перепідготовки управлінців-освітян висвітлювалися лише частково, а вивчення зарубіжного досвіду недостатньо розкрито у працях вітчизняних науковців.



Для порівняльно-педагогічного аналізу серед країн європейського союзу є цікавим вивчення досвіду Республіки Польща, оскільки початкові умови для модернізації управління системою освіти були подібними до того шляху, який проходить й Україна. Освітній менеджмент як об'єкт наукового дослідження ще донедавна не розглядався й польській науковій спільноті, оскільки вважалося, що єдиною істотною сферою в освіті є саме навчання. І це знаходило своє відображення у підготовці спеціалістів, які мали виконувати специфічну роль учителя, який виключно несе знання та сприяє розвитку особи, яка навчається. І зміст програм виконував ті завдання, які необхідні для виконання саме цієї ролі. На думку Р. Дорчака, причиною ігнорування питань управління закладом освіти під час підготовки кадрів було те, що проблематика управління для освітян видавалася складною технічною сферою, неважливою для майбутнього педагога та не пов'язаною з навчанням та вихованням (Dorcak, 2009). Інтерес до проблематики менеджменту освіти серед польських педагогів і науковців починає з'являтися на початку дев'яностих років, коли перед системою освіти предстали нові економічні, суспільні та політичні виклики. Такий вимушений зовнішніми факторами стик двох наук – менеджменту і педагогіки породжує ряд проблем, з яким стикаються управлінці в галузі освіти, як специфічної галузі, до якої не можна застосовувати загальні принципи менеджменту, без урахування її особливостей і суспільної функції, зважаючи лише на економічні та правові фактори. Проте потреба країни у спеціалістах, які мають працювати на перетині управління, економіки, інформатики та організації, постійно зростає. Влодарська-Зола Л. підкреслює, що на думку польських науковців, низький рівень підготовки управлінських кадрів для галузі освіти спричинений низкою недоліків: критично низькою кількістю педагогів, необхідних для підготовки таких спеціалістів, складнощами працевлаштування професорів у неуніверситетських закладах, низьким рівнем конкуренції серед закладів освіти, невмінням формулювати чіткі вимоги до професійної підготовки, недостатнім забезпеченням засобами навчання (Влодарська-Зола, 2003).

Реформи системи освіти в Польщі на початку дев'яностих років поставили директорів шкіл у становище, коли вони не маючи необхідних управлінських компетентностей, мають вирішувати виклики та завдання, які перед ними постають у нових умовах децентралізації, приймати самостійні рішення, діяти у мінливому зовнішньому середовищі,

ураховуючи еволюцію внутрішньої структури закладу. Поряд з цим зростає вплив суспільних та громадських органів управління школою, принципово змінюється процедура обрання керівника закладу освіти (а не призначення його вищими органами управління), досить швидко важелі управління закладами освіти переносяться до регіональних одиниць – гмін і повітів. На буремному етапі трансформації керівники закладів освіти стикаються з браком необхідних знань і навичок, відсутністю управлінського досвіду в таких умовах, необхідністю приймати швидкі автономні рішення (Маєвський, 2005).

Синтез освіти та управління, на думку польських науковців, може бути успішним за дотримання трьох умов. Першою є постулат неперенесення готових управлінських рішень з інших сфер (економічних, господарчих тощо) до галузі освіти, не враховуючи інституціональні, суспільно-культурні аспекти (Козьмінський, 2008). Другою важливою умовою є розуміння необхідності розгляду специфіки освіти як галузі, що в деякому сенсі є продовженням першої мови, але дещо поглиблює проблематику. Школа – це інституція особливого типу й значення для суспільства, її неможливо прирівняти до будь-якої іншої установи (поліції, банку), її вирізняють насамперед цілі, цінності та принципи діяльності (Ботери, 1990). Третьою важливою умовою поєднання освіти та менеджменту є питання різноманітності підходів до організації й керівництва школою, а отже проблема вибору сприйняття школи, як установи (Дорчак, 2009).

Отже, поєднання двох наук і їхня взаємодія викликала ряд проблем і питань як у дослідників, так і у керівників закладів освіти, які мали застосувати на практиці управлінський досвід, отриманий в інших галузях, з урахуванням того, що школа є особливою інституцією, основною метою якої є насамперед не фінансова, економічна або господарча ефективність, а всебічний розвиток людини та формування особистості шляхом навчання та виховання. Оскільки, результати, які досягаються протягом діяльності закладу освіти та роботи педагогічного колективу школи є віддалені в часі та надзвичайно складні до вимірювання, знання та досягнення менеджменту в інших сферах неможливо адаптувати до застосування в освіті, без змін, які враховували б особливості саме цієї галузі.

Тому виникає потреба в освітньому менеджменті як науці, та власне практичній діяльності, що потребує від керівників закладів освіти специфічних компетентностей.





Уміння управління людськими ресурсами, знання маркетингу, економіки, політології, вміння застосування системного підходу до управління, планування діяльності та оцінювання якості освіти, високий рівень автономності та розширення кола повноважень, а отже й відповідальності за свої рішення вимагає інтегрованого підходу до професійної підготовки менеджерів системи освіти.

Організаційна структура закладів освіти Польщі, які готували спеціалістів у сфері менеджменту за останні п'ятнадцять років зазнала суттєвих змін, спричинених потребами ринку праці та підвищення конкуренції між вишами.

Вивчаючи систему підготовки менеджерів у Польщі, Влодарська-Зола Л. зазначає, що інститути, кафедри та відділення у кожному закладі створювалися з урахуванням потреб, можливостей, наявності педагогічних кадрів, необхідних для реалізації освітніх цілей за такими спеціалізаціями: управління, юридичні, економічні, гуманітарні, маркетинг, фінанси та інформаційні технології. У закладах вищої освіти існує двоступенева форма організації підготовки менеджерів, що є схожим із системою, яка наразі існує в Україні: по закінченню першого ступеня, присуджується кваліфікація інженера/ліценціата, другого – магістра. Освітні програми розробляються власне закладами освіти з урахуванням зарубіжного досвіду, велика увага приділяється добору дидактичних методів і засобів, серед яких сучасні моделювання, розв'язування проблемних ситуацій під час занять, проведення ділових ігор, аналіз альтернатив, ситуаційні кейси (Влодарська-Зола, 2003). Важливим для керівника є вміння навчатися протягом життя, засвоюючи новітні знання та надбання науки управління, для підвищення професійної кваліфікації та долучення до обміну інноваційним досвідом, менеджер закладу освіти може долучитися до курсів, семінарів, тренінгів, науково-практичних конференцій, що забезпечить професійне самовдосконалення та вдосконалив навички управління в умовах децентралізації.

Вимоги, які висуваються до претендента на посаду керівника закладу освіти закріплені у Постанові Міністра національної освіти Польщі від 27 жовтня 2009 року «Про вимоги, що пред'являються до особи, яка обіймає посаду директора та інших керівних посад в різних типах державних шкіл і громадських освітніх об'єктів».

Посаду державного директора дитячого садочку, державної школи та установи може обіймати висуnutий чи кваліфікований викладач, який:

1. Має освітній рівень магістра, педагогічну підготовку та відповідну кваліфікацію, що дозволяє працювати вчителем у цьому закладі освіти.

2. Отримав вищу або післядипломну освіту в галузі управління, або пройшов кваліфікаційний курс в галузі управління освітою, який провадиться відповідно до положень про установи з підготовки вчителів.

3. Має щонайменше п'ятирічний досвід викладання вчителем або п'ятирічний стаж дидактичної роботи викладачем в академії.

4. Має задовільну оцінку роботи протягом останніх п'яти років роботи або позитивну оцінку професійних досягнень протягом останнього року або, у випадку педагогічної роботи – позитивну оцінку роботи протягом останніх чотирьох років роботи в університеті.

5. Відповідає умовам охорони здоров'я, необхідним для роботи в якості менеджера.

6. Не має дисциплінарних покарань і дисциплінарних проваджень проти нього.

7. На має судимостей.

8. Не підлягає забороні виконання функцій, пов'язаних з розпорядженням державними коштами.

Крім того, призначені або кваліфіковані викладачі, які відповідають вищезазначеним вимогам, але не мають ступеня магістра та працюють у дитячому садочку, школі чи навчальному закладі, де можуть працювати вчителі, які не мають вищої освіти або закінчили навчальний центр для вчителів та мають кваліфікацію, що дозволяє обійняти посаду вчителя в цій школі, також можуть подати заявку на посаду директора в цьому підрозділі (Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej, 2009).

Отже, на законодавчому рівні закріплені вимоги до керівника закладу освіти, які вимагають від претендентів на керівну посаду пройти курси з управління в галузі освіти. Відповідно до Постанови Міністра національної освіти від 19 листопада 2009 року про навчальні заклади з підготовки та перепідготовки вчителів визначено базовий план та програму кваліфікаційного курсу в галузі управління освітою.

У першому розділі зазначаються загальні та організаційні завдання курсу, заявлено, що курс призначений для вчителів, зацікавлених у придбанні знань та навичок, необхідних для управління школою та включає наступні теми:

1) освітнє керівництво в школі;

2) лідерство для навчання та індивідуального розвитку;

3) освітня політика – директор як лідер у навколишньому середовищі;



- 4) управління людськими ресурсами
- 5) стратегічне управління в правовому, соціальному та фінансовому контексті;
- 6) управління власним професійним розвитком;
- 7) а також практичні завдання, пов'язані з вищезазначеними тематичними блоками курсу.

Учасниками курсу можуть бути вчителі з відповідним рівнем освіти відповідно до розпорядження Міністра національної освіти від 27 жовтня 2009 року «Щодо вимог до особи, яка обіймає посаду директора [...]».

Організаційними засадами курсу є наступні положення: курс триває два семестри, але не менше 9 місяців; мінімум 210 годин обов'язкових занять, щонайменше 70% годин навчального плану проводиться у формі семінарів та практичних завдань, академічна група не більше 25 осіб, внутрішнє оцінювання здійснюється відповідно до програми курсу. Значна увага приділяється практичним завданням, які відповідають тематикам курсу.

Також у цьому документі зазначаються вимоги до осіб, які мають право проводити заняття у зазначеному курсі. Так, освітню діяльність можуть здійснювати викладачі з відповідною кваліфікацією та професійним досвідом для виконання конкретних завдань, включених до плану та програми курсу. Оцінку кваліфікації та досвіду осіб, що проводять заняття на курсі, здійснює орган, який погоджує проведення кваліфікаційного курсу відповідно до положень та рекомендацій щодо установ з підготовки та перепідготовки вчителів.

Для успішного завершення курсу та отримання відповідного сертифікату необхідними умовами є активна участь у всіх заняттях (гранично допустима кількість пропущених занять - не більше 10% від загальної тривалості курсу), проходження практичних завдань, передбачених програмою курсу, а також успішне виконання і захист дипломної роботи.

Дипломна робота має бути у вигляді проєкту, що є напрацюванням концепції роботи школи або конкретної сфери діяльності навчального закладу, має містити практичні завдання, виконані під час проходження курсу. Тематика дипломної роботи має відповідати завданням курсу.

Мета курсу - набуття слухачами курсу наступних навичок:

- 1) освітнє лідерство та адекватне його застосування для організаційного розвитку шкіл;
- 2) організація процесу навчання та школи як закладу, що надає освітні послуги;

3) ефективне внутрішнє та міжінституційне співробітництво як основа для успішного функціонування школи в місцевому середовищі;

4) управління людськими ресурсами, ініціювання, підтримка та моніторинг вдосконалення власного професійного розвитку працівників;

5) організація шкільної роботи, з урахуванням економічного та правового контексту;

6) управління власним професійним розвитком.

Учасник під час проходження курсу знайомиться з понятійним апаратом та концепціями, що є специфічними для сфери освітнього керівництва, шляхами побудови та зміцнення культури школи для реалізації концепції її роботи, а також значенням та роллю права як регулятора зовнішнього та внутрішнього функціонування школи.

1) Учасники курсу набувають та розвивають навички в області: застосування та створення нормативно-правових актів;

2) зміцнення довіри до співпраці та подолання конфліктних ситуацій; розробка та управління процесом кадрового підбору працівників; мотивація працівників;

3) ініціювання, підтримка та моніторинг вдосконалення та професійного розвитку працівників;

4) ефективне управління фінансовими та майновими ресурсами школи;

5) побудова концепції роботи школи на засадах гуманістичних цінностей;

6) ініціювання та підтримка командної співпраці в шкільній громаді, розробляти, проводити та контролювати зміни в результаті реалізації стратегії розвитку школи відповідно до концепції шкільної роботи;

7) проєктування процесів навчання відповідно до обраних теорій та педагогічних концепцій та їх управління;

8) виконання ролі інформатора в сфері освітньої політики.

9) налагодження співпраці між батьками та школою в контексті спільної відповідальності за школу;

10) налагодження відносин з місцевим середовищем для взаємного розвитку;

11) створення стратегії розвитку школи як інструменту реалізації концепції роботи школи, що орієнтована на розвиток школи та учнів;

12) планування педагогічного нагляду та використання його результатів у процесі управління школою;

13) організація шкільної роботи відповідно до закону та потреб школи.



**Висновки.** Отже, якщо говорити про систему підготовки керівників навчальних закладів у сучасній Польщі, то вона носить суспільно-державний характер, є варіативною і гнучкою, побудованою з урахуванням потреб вчителів, що бажають здобути знання та навички для управління навчальним закладом. До осіб, що бажають обійняти посаду директора навчального закладу висувається ряд вимог, що стосуються його рівня освіти, професійного досвіду та стажу роботи. Однією з необхідних умов є проходження кваліфікаційних курсів зі сфери управління освітою. Сутність, зміст, предмет та завдання курсу, а також перелік основних умінь і навичок, що мають здобути вчителі по закінченню курсів, закріплені у базовому плані і програмі курсу у сфері управління освітою, що затверджується міністром народної освіти Польщі.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Bottery M. The Ethics of Educational Management: Personal, Social, and Political Perspectives on School Organization. Cassell, 1992. 202 p.
2. Chrostowski A. Zarządzanie : teoria i praktyka / red. nauk. Andrzej K. Koźmiński. Warszawa, 2010. 791 s.
3. Majewski S. Tendencje zmian w systemie zarządzania oświatą w Polsce doby transformacji ustrojowej (1989-2004) *Studia Pedagogiczne. Problemy Społeczne, Edukacyjne i Artystyczne*. 2005. № 15. S. 125–139. URL: <https://bit.ly/2XTqjzY> (дата звернення: 15.09.2021).
4. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 października 2009 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych / Dziennik Ustaw. 2009 № 184 poz. 1436. 2009. URL: <https://eli.gov.pl/api/acts/DU/2009/1436/text/I/D20091436.pdf> (дата звернення: 15.09.2021).
5. Влодарска-Зола Л. 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.
6. Гриневич Л. Досвід децентралізації управління освітою у сучасній Польщі. *Збірник наукових праць «Педагогічні науки»*. Херсон, 2003. Вип. 33. С. 15–18.
7. Менеджмент в освіті : підручник / за ред. проф. В. Крижка. Київ : Освіта України, 2020. 465 с.
8. Педагогіка / за ред. І.Ф. Прокопенка. Харків : Фоліо, 2015. 572 с.
9. Специфіка підготовки економістів і менеджерів у США та Польщі : Навчальний посібник / М.М. Палінчак та ін. Ужгород : Поліграфцентр «Ліра», 2021. 198 с.
10. Хоружий Г. Вища освіта: соціальна природа, структура і функції. Полтава : Полтавський літератор, 2013. 308 с.
11. Шиян Р. Децентралізація освіти у Польщі: досвід для України. Київ. 2016. 44 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/112/2016-02-16-Poland.pdf> (дата звернення 20.09.2021)
12. Юрчук Л. Тенденції децентралізації управління освітою в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2009. № 4. С. 276–283.

#### REFERENCES

1. Bottery M. (1992). The Ethics of Educational Management: Personal, Social, and Political Perspectives on School Organization. Cassell.
2. Chrostowski A. (2010). Zarządzanie : teoria i praktyka . [Management: theory and practice]. Warszawa. [in Polish].
3. Majewski S. (2005). Tendencje zmian w systemie zarządzania oświatą w Polsce doby transformacji ustrojowej (1989-2004) [Tendencies of change in the system of educational administration in Poland during the transformation of the system (1989-2004)]. *Studia Pedagogiczne. Problemy Społeczne, Edukacyjne i Artystyczne – Pedagogical Study. Social, Educational and Artistic Problems*, 15, 125–139 [in Polish].
4. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 października 2009 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych (2009) [Order of the Minister of National Education dated 27 June 2009 In the case of extortion, which should be the responsibility of the person holding the position of director or other position of manager in the general types of public schools and public families]. *Dziennik Ustaw*, 184 [in Polish].
5. Vlodarska-Zola, L. (2010) *Profesiina pidhotovka maibutnixh menezheriv u vyshchyykh tekhnichnykh navchalnykh zakladakh [Professional training of future managers in higher technical educational institutions]*. Kyiv [in Ukrainian].
6. Hrynevych, L. (2003). Dosvid detsentralizatsii upravlinnia osvitoiu u suchasni Polshchi [Experience of decentralization of education management in modern Poland]. *Pedahohichni nauky – Pedagogical Sciences*. Kherson. [in Ukrainian].
7. Kryzhko V. (Eds.). (2020). *Menedzhment v osviti [Management in Education]*. Kyiv: Osvita Ukrainy [in Ukrainian].
8. Prokopenko, I.F. (Eds.). (2015). *Pedahohika [Pedagogy]*. Kharkiv : Folio [in Ukrainian].
9. Palinchak, M.M., & Gzheshchuk, V.V. (2021). *Spetsyfika pidhotovky ekonomistiv i menezheriv u SSHA ta Polshchi [Specifics of training economists and managers in the United States and Poland]*. Uzhhorod: Polihraftsentr "Lira" [in Ukrainian].
10. Khoruzhyi, H. (2013). *Vyshcha osvita: sotsialna pryroda, struktura i funktsii [Higher education: social nature, structure and functions]*. Poltava: Poltavskiy literator [in Ukrainian].
11. Shyian, R. (2016). *Detsentralizatsiia osvity u Polshchi: dosvid dlia Ukrainy [Decentralization of education in Poland: experience for Ukraine.]*. Kyiv [in Ukrainian].
12. Yurchuk, L. (2009). Tendentsii detsentralizatsii upravlinnia osvitoiu v Ukraini [Trends in decentralization of education management in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnogo upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine* [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.08.2021.  
The article was received 06 August 2021.