

**ОТРОЩЕНКО Лариса Степанівна,**

кандидат педагогічних наук, доцент,

Сумський державний університет,

Суми, Україна, l.otroshchenko@uabs.sumdu.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2333-333X>

## ДОСВІД МЕНЕДЖМЕНТУ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ НІМЕЧЧИНИ

**Анотація.** *Актуальність.* Людський капітал є визначним чинником конкурентоздатності країни. Це утворює вирішальну роль освіти в піднесенні економічного та соціального добробуту країни. Реформування вітчизняної системи вищої освіти здійснюється у напрямі забезпечення нового освітнього менеджменту й управління вищими навчальними закладами та фінансування наукової діяльності. Досвід Німеччини як країни з однією із кращих у світі системою вищої освіти в цьому питанні становить для нас неабиякий інтерес.

**Мета і методи.** На основі вивчення наукових праць німецьких, українських і російських науковців визначити головні чинники ефективності менеджменту вищої освіти Німеччини з метою подальшого творчого використання прогресивних ідей німецького досвіду в галузі вищої освіти України. Методи дослідження –

1. No watermark on the output documents.  
2. Can operate scanned PDF files via OCR.  
3. No page quantity limitations for converted PDF files.

1. **Remove Watermark Now** визначення змісту реформування освітнього менеджменту вищої освіти України; конкретизація головних чинників ефективності освітнього менеджменту вищої освіти Німеччини; дослідження проблем для визначення сутності структурних реформ і реформ у галузі освітнього менеджменту та фінансування вищів Німеччини. *Результати.* Результатом дослідження стало окреслення головних зовнішніх і внутрішніх чинників ефективності освітнього менеджменту Німеччини. *Висновки та обговорення.* Наукова новизна полягає у визначенні головних внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності менеджменту вищої освіти Німеччини. Практичне значення одержаних результатів виявляється в можливості використання передових ідей німецького досвіду в реформуванні вітчизняного освітнього менеджменту.

**Ключові слова:** освітній менеджмент, Німеччина, реформування, децентралізація, фінансування.

**Отрощенко Лариса Степановна,** кандидат педагогических наук, доцент, Сумский государственный университет, Сумы, Украина

**Опыт менеджмента системы высшего образования Германии**

**Аннотация.** *Актуальность.* Человеческий капитал – выдающийся фактор конкурентоспособности страны. Это утверждает решающую роль образования в подъеме экономического и социального благосостояния страны. Реформирование отечественной системы высшего образования совершается в направлении обеспечения нового образовательного менеджмента, управления высшими учебными заведениями

и финансирования научной деятельности. Опыт Германии как страны с одной из лучших в мире системой высшего образования в этом вопросе представляет для нас большой интерес. *Цель и методы.* На основе изучения научных работ немецких, украинских и российских ученых определить главные факторы эффективности менеджмента высшего образования Германии с целью дальнейшего творческого использования прогрессивных идей немецкого опыта в сфере высшего образования Украины. Методы исследования – сравнительный анализ и синтез для определения содержания реформирования образовательного менеджмента в высшем образовании Германии; конкретизация, обобщение и систематизация научных концепций на тему исследования для определения сущности структурных реформ и реформ в сфере образовательного менеджмента и финансирования вузов Германии. *Результаты.* Результатом исследования стало определение главных внешних и внутренних факторов эффективности образовательного менеджмента Германии. *Выводы и обсуждение.* Научная новизна заключается в определении главных внутренних и внешних факторов эффективности менеджмента высшего образования Германии. Практическое значение полученных результатов проявляется в возможности использования передовых идей немецкого опыта в реформировании отечественного образовательного менеджмента.

**Ключевые слова:** образовательный менеджмент, Германия, реформирование, децентрализация, финансирование.

This is a watermark for the trial version, register to get the full one!

Otroshchenko Larysa, PhD (Pedagogics), Associate Professor, Sumy State

University, Sumy, Ukraine

Benefits for registered users:

Experience of higher education system management in Germany

- 1.No watermark on the output documents.
- 2.Can operate scanned PDF files via OCR.
- 3.No page quantity limitations for converted PDF files.

**Abstract. Aim.** Human capital is an outstanding factor in any country's development. The reforming of domestic higher education system is carried out in the direction of new educational management support, universities management and scientific activity financing. Germany's experience as a country with one of the best in the world higher education system is of interest for us. *Purpose and methods.* On the basis of German's studying, Ukrainian and Russian scientists' scientific works to define the main factors of German higher education management efficiency with the aim of further creative usage of German experience progressive ideas in the sphere of higher education in Ukraine. Methods of research are comparative analysis and synthesis for the defining of educational management reforming contest in the higher education of Germany; concretization, generalization and systematization of scientific works on the research subject for the definition of essence of structural reforms and reforms in the field of educational management and financing of German universities. *Results.* Research result is the definition of main external and internal factors of educational management efficiency. *Conclusions and discussions.* Scientific originality lies in defining main internal and external factors of higher education management efficiency in Germany. Practical essence of obtained results is identified in the opportunity of the usage of main ideas of German experience in educational management reforming.

**Keywords:** educational management, Germany, reforming, decentralization, financing.

## 1. Актуальність проблеми Actuality of problem

В умовах сучасної світової глобальної економіки інтелектуальний потенціал нації відіграє ключову роль, адже для досягнення конкурентоздатності країни визначним чинником її економічного зростання є людський капітал. Це, безумовно, утверджує вирішальну роль освіти у піднесенні економічного та соціального добробуту країни. Реформування вітчизняної системи вищої освіти здійснюється у напрямках забезпечення внутрішньої якості з боку університетів, академічної доброчесності, нового освітнього менеджменту та управління вищими навчальними закладами й фінансування наукової діяльності. Досвід Німеччини як країни з однією із кращих у світі системою вищої освіти у цьому питанні становить для нас неабиякий інтерес.

*Стан вивчення проблеми.* Вивчення стану дослідженості питання освітнього менеджменту у вітчизняних наукових джерелах свідчить, що цей аспект представлено у працях В. Бебик (2005), Ю. Заячук (2015), В. Крижко (2005), В. Лунячек (2010), О. Мармази (2014), Є. Хрикова (2006), О. Шпака (2010) та інших.

This is a watermark for the trial version, register to get the full one!

Проблема досліджується в українських наукових джерелах, вивчення багатьох українських дослідників: Н. Абашкіної (1998), А. Андрощук (2006), В. Базової (2010), Т. Зданюк, О. Кузнецової (2012), Т. Козак (2008), А. Турчина (2010), Н. Удовиченко (2013) та інших.

Benefits for registered users:

1.No watermark on the output documents.

2.Can operate scanned PDF files via OCR.

3.No page quantity limitations for converted PDF files.  
Невирішені питання. Однак залишаються недостатньо вивченими питання уніфікації національної системи освітнього менеджменту з європейськими вимогами.

Remove Watermark Now

Важливе теоретичне і практичне значення у цьому питанні має досвід Німеччини, яка була і залишається рушієм інтеграційних процесів у Європі і є країною з однією із кращих у світі системою вищої освіти.

## 2. Мета і методи дослідження Purpose and methods of research

Мета статті – на основі вивчення наукових праць німецьких, українських і російських науковців визначити головні чинники ефективності менеджменту вищої освіти Німеччини з метою подальшого творчого використання прогресивних ідей німецького досвіду у галузі вищої освіти України.

Методологічною основою дослідження є загальнотеоретичні принципи наукового пізнання, а саме щодо взаємозв'язку і взаємозалежності явищ об'єктивної дійсності; головні положення системного, діяльнісного, акмеологічного й міжкультурного підходів до реструктуризації систем вищої освіти; положення теорії людського капіталу; наукові засади порівняльної педагогіки; ідеї неперервної освіти.

Методи дослідження. Порівняльний аналіз і синтез для визначення змісту реформування освітнього менеджменту у вищій освіті Німеччини; конкретизація, узагальнення та систематизація наукових концепцій із досліджуваної проблеми для визначення сутності структурних реформ і реформ у галузі освітнього менеджменту та фінансування вищих навчальних закладів (ВНЗ) Німеччини.

Інформаційна база дослідження. Наукові праці німецьких, українських і російських науковців із проблеми дослідження.

### 3. Результати дослідження

#### Research results

Німецька система освіти, зокрема вища, починаючи з першої половини XIX ст., безумовно, вважається однією з кращих у світі (Бурма, 2008, с. 98).

Слід відзначити, що в історії розвитку німецької вищої освіти завжди існували періоди, під час яких відбувалися вирішальні зміни у завданнях вищої освіти, її організаційній структурі (Отрошенко, 2010, с. 74).

Так, із початку 90-х рр. минулого століття відбуваються ґрунтовні зміни у системі освіти в Німеччині, обумовлені потребою реформування системи вищої освіти. Німецька система освіти й вищої школи

Benefit from registered users: нині у глибокосяжному процесі оновлення, що вже

1. No watermark on the output documents.
2. Can operate scanned PDF files via OCR.
3. No page quantity limitations for converted PDF files.

У листопаді 1997 р. Президент Німеччини *Роман Герцог* (Roman Herzog) ініціював широке громадське обговорення майбутнього вищої освіти. Так, він звернувся до ВНЗ із закликом поліпшити підготовку студентів до практичної трудової діяльності, інтернаціоналізувати систему вищої освіти, удосконалити консультативне обслуговування студентів, заснувати систему неперервної освіти і ліквідувати дискримінацію в оплаті випускників спеціальних вищих шкіл порівняно із випускниками університету. Він також висловився за пожвавлення конкуренції серед вишів й утвердження рейтингових систем, які дозволять краще інформувати абітурієнтів під час вибору ВНЗ. У цей же період у всій країні пройшли студентські демонстрації протесту проти нестерпних умов навчання у вишах і скорочення фінансової підтримки вищої освіти. Ці протести також сприяли пожвавленню дискусії про шляхи реформування вищої освіти (Хюфнер, 2005, с. 101).

Як зазначає професор *Клаус Хюфнер* (Klaus Hüfner), голова консультативного органу UNESCO-CEPES, «із середини 90-х рр. XX ст. німецька система вищої освіти захиталась під натиском реформ, спрямованих на впровадження у цей сектор ринкових механізмів для поси-

лення конкуренції на рівні держави, земель і окремих ВНЗ» (Хюфнер, 2005, с. 97). Йдеться про *суспільно-демографічні, нормативно-правові, організаційні, технологічні зміни* у системі вищої освіти Німеччини на загальнодержавному й федеральному рівнях.

У рамках нашого дослідження нас цікавлять *нормативно-правові зміни* у вищій освіті Німеччини та їх прояви у менеджменті освіти країни.

У другому доповненні до Рамкового закону про вищу освіту чітко підкреслено ідею «*дерегуляризації*» (нім. Deregulierung), тобто зменшення масштабів втручання держави у систему освіти, зокрема у діяльність вищих навчальних закладів. Це відбувається за рахунок зміщення компетенції та відповідальності з одного державного органу на інший. У рамках «дерегуляризації» у сфері вищої освіти можна констатувати такі тенденції:

1) численні завдання, які донині були у компетенції відповідних міністерств (наприклад, керівництво бібліотеками й обчислювальними центрами), перекладаються на вищі навчальні заклади. Також вищі навчальні заклади мають змогу запрошувати на роботу та призначати професорів. Слід відзначити, що до цього часу у Німеччині остаточне рішення про прийом на роботу або звільнення професорів приймалося

This is a watermark for the trial version, register to get the full one!

Benefits for registered users.

1.No watermark on the output documents.

2.Can operate scanned PDF files via OCR.

3.No page quantity limitations for converted PDF files.

Remove Watermark Now

2) дерегуляризація внутрішніх організацій, тобто внутрішньо-організаційні питання перебувають у компетенції вишу. Законодавчим чиним регулюється лише «*вкрай необхідне*» (Хюфнер, 2005, с. 105).

Іншою тенденцією у рамках нормативно-правових змін, яка відстежується у Німеччині, є *зміна правової форми ВНЗ*. Попередню правову форму вищих навчальних закладів як публічних корпорацій або державних установ (добровільних об'єднань професорів і студентів для досягнення поставленої мети) настільки розширено у параграфі № 58 Рамкового закону про вищу освіту, що ВНЗ «*можуть створюватися в іншій правовій формі*» (Ipsen, 2000, s. 580).

Альтернативна модель, яка зараз жваво обговорюється у Німеччині, має надати вишам можливість перебудови у так звані дотаційні установи (нім. Zuwendungsstiftungen), завдяки чому:

– існує можливість залучення приватних коштів на потреби вишу;  
– відстежується цілеспрямоване сприяння розвитку прикладних галузей науки та навчання;

– полегшується використання результатів дослідження у галузі промисловості;

– підвищується якість досліджень і навчання (Ipsen, 2000, s. 581).

Слід зазначити, що раніше позабюджетні надходження у ВНЗ Німеччини здійснювались за рахунок:

- коштів, отриманих від прикладних наукових досліджень;
- коштів від праць на замовлення регіональних органів управління.

Як зазначає *Йорн Ібсен* (J. Ipsen), «дотаційна модель вишу спричинить ґрунтовні зміни в організаційній структурі цих закладів» (Ipsen, 2000, s. 582).

Наступною тенденцією, характерною для сучасної системи вищої освіти Німеччини, є *зростаюча кількість приватних ВНЗ*. Починаючи із 2007 р., вже сім із шістнадцяти федеральних земель Німеччини запровадили плату за навчання, хоча й дуже помірну порівняно із закордоном.

На думку німецьких урядовців, створення приватного сектора вищої освіти сприятиме загостренню конкуренції всередині системи вищої освіти країни. *Клаус Хюфнер* зазначає, що «приватними ВНЗ керують як комерційними підприємствами, отримуючи можливість максимально гнучкої адаптації до потреб оточуючого середовища, яке змінюється» (Хюфнер, 2005, с. 106). Відомо, що німецька система вищої освіти традиційно фінансується державою й належить до установ громадського управління.

Німецький науковець *Ганс-Уве Еріксен* (H.U. Erichsen) зазначає, що найближчим часом у Німеччині кількість приватних вищих навчальних закладів (за винятком технічних закладів) досягне 10% від загальної кількості ВНЗ. За даними на 2000 р., кількість студентів, які навчаються в приватних вишах, становила у Німеччині 98 %, першокурсників – 97 % (Erichsen, 2000, s. 32). За даними DAAD, у 2007 р. кількість студентів, які навчаються у приватних вишах, становила 2,5 % (там само, с. 7). Більшість приватних вишів належить до спеціалізованих закладів, пов'язаних переважно із юридичними й економічними спеціальностями.

Так, у федеральній землі Баден-Вюртемберг (Baden-Württemberg) відкрито Штутгартський інститут менеджменту і технології, який фінансується приватними підприємствами, зокрема відомою німецькою компанією «Бош». Нині 114 студентів цього навчального закладу навчаються за дворічною програмою одержання MBA.

У м. Гамбург нещодавно засновано три ВНЗ: Північний технологічний інститут – приватний підрозділ Гамбурзького технічного університету (Technische Universität Hamburg), у якому навчаються 65 студентів, і Міжнародний центр дипломних програм, заснований університетом м. Гамбурга, де навчається 34 студенти. Окрім цього, фонд німецького тижневика «Die Zeit» заснував юридичну школу Буцеріуса на основі американської моделі. До неї зараховано 189 студентів. У тісному співробітництві з Університетом Бремена і Університетом Райс (Хьюстон, Техас) у федеральній землі Бремен відкрився приватний виш – Міжнародний університет – Бремен (Internationale Universität-Bremen). До нього вступило близько 600 студентів. Цей виш готує молодший персонал

для багатонаціональних компаній. Навчання ведеться англійською мовою. Плата за навчання становить близько 15 тис. євро на рік.

Найбільш амбіційним починанням є, вочевидь, створення у серпні 1998 р. корпорацією «Даймлер-Бенц» Корпоративного університету. Відомо, що після злиття з «Крайслером» «Даймлер-Бенц» має наміри об'єднати управлінські структури двох компаній. Університет готує керівні кадри спільно з кращими бізнес-школами світу. Керівництво університету знаходиться в м. Штутгарті (Хюфнер, 2005, с. 106).

Організація навчально-виховного процесу у приватних ВНЗ має свої особливості. Так, як зазначає *Клаус Хюфнер*, випускні іспити у гімназіях (Abitur) не є гарантією вступу до бажаного приватного вишу. Приватні виші проводять додаткові тести для виявлення найбільш вмотивованих абітурієнтів. Щодо викладачів, які працюють у приватних вишах, з ними не укладають довічних контрактів як у державних Uni та FH. Зовсім навпаки, викладач, робота якого оцінюється студентами і колегами як незадовільна, може бути звільнений. Внутрішня організація приватних вишів менш бюрократична, ніж у державних інститутах.

Як результат – у приватних вишах вдалося звести до мінімуму випадки відсіву і невдач на випускних іспитах, і гарантувати закінчення курсу після восьми семестрів (тобто 4 календарні роки) навчання. Ці нещодавно створені приватні виші приділяють надзвичайно велику увагу

Benefits for registered users:

- 1.No watermark on the output documents.
- 2.Can operate scanned PDF files via OCR.
- 3.No page quantity limitations for converted PDF files.

інша тенденція, яка спостерігається нині у Німеччині, – *новий порядок відносин між державою та вищим навчальним закладом*, який стає можливим завдяки принципу субсидіарності. Замість часткового керування роботою ВНЗ (бюджетних та організаційних зобов'язань) у Німеччині простежується тенденція управління із децентралізованою відповідальністю за результати.

*Клаус Хюфнер* зазначає з цього приводу, що вища освіта стає значно децентралізованішою системою. Однак на рівні окремих земель управління вищою освітою залишається достатньо централізованим. Традиційно міністерства федеральних земель, які відповідають за вищу освіту на рівні законодавства, істотно впливають на питання, пов'язані із управлінням і фінансуванням вишів.

Важливу роль в освітньому менеджменті Німеччини відіграє Конференція ректорів країни, до складу якої входять керівники усіх ВНЗ країни. До компетенції цього органу належать координація діяльності вишів у питаннях змісту навчальних планів та програм, розробка вимог й рекомендацій стосовно якості вищої освіти, визнання дипломів не лише німецьких, а й закордонних вишів.





узгоджень є те, що вони фіксуються письмово й публікуються публічно для більшої прозорості та обов'язковості;

– дерегулювання компетенцій із прийняття рішень має здійснюватися у формі регулювання знизу нагору. Така форма регулювання передбачає більше ефективності та відповідальності стосовно якості навчання з боку тих, хто приймає рішення.

2. Керівництво вишу бере за основу своєї роботи новий зразок – *концепцію нового суспільного менеджменту* (англ. New Public Management). Згідно з цим принципом створюються імпульси для розвитку вищої освіти завдяки *новій культурі керівництва вишу*. З метою ознайомлення майбутніх керівників ВНЗ з основами керівництва підприємствами вищими навчальними закладами у програму їх професійної підготовки включено предмет «Економіка». Але, як підкреслює Наукова рада Університету Геттінген (Uni Göttingen), у проекті закону про вищу школу, «на відміну від підприємств, виші є більш складними організаціями» (Mohsen, 2002, s. 63). Тому, на думку німецького педагога *І. Лютє* (J. Lütje), потрібно при виконанні цієї концепції «досягати балансу між специфікою завдань освіти та сучасними формами ефективної організації» (Lütje, 2000, s. 46). На рівні ВНЗ будуть чітко розмежовані виконавчі та наукові функції керівництва. Вектор президент (одночасно

This is a watermark for the trial version register to get the full one!

тим проректором, який відповідає за бюджет) візьме на себе виконавчі функції, а науковий сенат буде покладений на академічний сенат вишу. За

розвиток науки, формування ВНЗ відповідатиме ректор, на рівні

факультетів – декани. Така система управління має базуватися на Раді

менеджерів і Раді директорів вишу. За цих умов ряд повноважень

надається ректору і деканам вишу, їм буде надана значна самостійність.

Подібне посилення виконавчої влади ВНЗ є метою реформи вищої освіти в усіх федеральних землях. Функції Ради директорів можуть взяти на себе два органи: академічний сенат як внутрішній орган академічного самоврядування ВНЗ і Рада з вищої освіти (нім. Hochschulrat). Рада з вищої освіти може бути єдина для усіх вишів федеральної землі, єдиною для окремого регіону певної землі або представляти окремий виш. До її складу входять політичні діячі, представники промислових підприємств і профспілок, а також приватні особи. До завдань Ради належать розробка планів розвитку ВНЗ (тобто стратегічне планування) і консультування ректора/президента з найважливіших проблем розподілення бюджетних фондів (Хюфнер, 2005, с. 105).

*Клаус Хюфнер* зазначає, що перехід від державного регулювання до ринкових механізмів не можна розглядати поза процесом інтернаціоналізації вищої освіти Німеччини, що розпочався у 1999 р. у межах приєднання країни до Болонського процесу, орієнтованого на створення загальноєвропейського простору вищої освіти, а також відповідно до Загальної угоди про торгівлю послугами ВТО (CATS), у якій вища

освіта розглядається як послуга, призначена для продажу (Хюфнер, 2005, с. 97). Не можна не погодитись із *Джесікою Гут*, яка зазначає, що все, що відбувається сьогодні в університетському навчанні та викладанні Німеччини, в менеджменті й маркетингу освіти, в основному пов'язано з Болонським процесом або з імпульсами, які він викликав (Гут, 2007, с. 85).

На нашу думку, дуже корисним є досвід Німеччини, де вже кілька років у 22 вищих навчальних закладах працюють спеціальні консультанти з питань Болонського процесу. Ці фахівці надають поради та спостерігають за змінами. Результати узагальнюються HRK та доводяться до відома інших вищих навчальних закладів для того, щоб вони також мали змогу отримати корисний досвід.

Слід зазначити, що уряд Німеччини робить значні інвестиції у розвиток вітчизняної науки. Так, у 2005 р. було проголошено про початок глобальних за своїми масштабами інноваційних програм – ініціатив, а саме програми «Кращі із кращих», покликаної внести і підтримати здорову конкуренцію у систему вищої освіти Німеччини й «Пакту в підтримку досліджень та інновацій», який гарантує науковим центрам Німеччини зростання фінансування щонайменше на 3 % у рік. Для цього уряд готовий виділити додатково 6 млрд. євро. На думку міністра науки Німеччини *Аннете Шаван* (Annette Schavan), саме ці заходи

This is a watermark for the trial version, register to get the full one!

Benefits for registered users:  
1.No watermark on the output documents.  
2.Can operate scanned PDF files via OCR.  
3.No page quantity limitations for converted PDF files.

**Remove Watermark Now**

4.Виновки та обговорення результатів

## Conclusions and discussion of results

Вивчення досвіду реформування освітнього менеджменту Німеччини в умовах глобалізації й інтернаціоналізації соціальних процесів в Європі та світі, створення загальноєвропейського освітнього простору позитивно вплинуть на реформування освітнього менеджменту в Україні.

Результати дослідження дозволили з'ясувати, що ефективність менеджменту вищої освіти Німеччини залежить від головних внутрішніх і зовнішніх чинників.

1. Внутрішніми факторами успіху освітнього менеджменту Німеччини є дерегуляризація у сфері вищої освіти, зміна правової форми вишів, загострення конкуренції, субсидіарність, діяльність Конференції ректорів, фінансування на основі показників якості, зміни у розпорядженні фінансовими засобами, концепція нового суспільного менеджменту, нова культура керівництва, інвестиції у розвиток науки.

2. В умовах глобалізації світового освітнього простору інтернаціоналізація системи вищої освіти Німеччини має суттєвий вплив на менеджмент освіти країни.

3. Реформування системи вищої освіти Німеччини відповідає загальноосвітнім тенденціям, відбувається на трьох рівнях (загальнодержавному, рівні окремої землі й конкретного навчального закладу) і має всеохоплюючий характер.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що в результаті дослідження цієї багатоаспектної проблеми виявлено та визначено головні внутрішні й зовнішні чинники ефективності менеджменту вищої освіти Німеччини.

Практичне значення одержаних результатів виявляється в можливості творчого використання передових ідей німецького досвіду в реформуванні вітчизняного освітнього менеджменту з метою якісної організації навчального процесу у вишах.

Перспективи подальших наукових розиток доцільно спрямувати на більш детальне вивчення особливостей джерел формування фінансового ресурсного забезпечення закладів вищої освіти Німеччини, а саме формування кошторису університетів.

## Література

This is a watermark for the trial version, register to get the full one!

Абоніна Н. В. Принципи розвитку професійної освіти в Німеччині : монографія. Київ : Вища школа, 1998. 207 с.

Андрощук А. Г. Професійна підготовка юристів у Німеччині : дис. канд. пед. наук: 13.00.04. Київ : АПН, 2006. 179 с.

1.No watermark on the output documents. Організація системи вищої педагогічної освіти

2.Can operate scanned PDF files via OCR. Вивчення діяльності дослідницької організації вищої освіти

3.No page quantity limitations for converted PDF files. Менеджмент освіти глобального суспільства. Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології : кол. моногр. Київ : МАУП, 2005. 440 с.

Бурма К. М. Порівняльний аналіз форм професійної підготовки соціальних педагогів Німеччини в різних типах шкіл. *Соціальна педагогіка: теорія та практика*. 2008. № 2. С. 98–102.

Заячук Ю. Д. Структурні реформи та реформи освітнього менеджменту в рамках сучасного європейського простору вищої освіти. *Український педагогічний журнал*. 2015. № 4. С. 179–186.

Зданюк Т., Кузнецова О. Освітні реформи в університетах Німеччини другої половини ХХ століття : монографія. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет ім. Івана Огієнка, 2012. 192 с.

Гут Д. Болонський процес: вплив реформи вищої освіти на структуру та організацію докторантури Німеччини. *Вища школа*. 2007. № 3. С. 85–94.

Козак Т. Фінансування дуальної системи професійної освіти у Німеччині. *Інноваційний розвиток суспільства за умов крос-культурних взаємодій* : матеріали наукової конференції. 2008. Т. 4. С. 38–40.

Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Київ : Освіта України, 2005. 255 с.

- Луначик В. Е. Державне управління освітою. Харків : Гімназія, 2010. 288 с.
- Мармаза О. Інноваційний менеджмент в освіті: сутність, функції, засоби. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2014. № 36. С. 309–316.
- Отрошенко Л. С. Розвиток професійної компетентності майбутніх фахівців зовнішньоекономічного профілю у Німеччині : дис. канд. пед. наук: 13.00.04. Київ : НАПН, 2010. 256 с.
- Турчин А. Система контролю й оцінювання навчальних досягнень студентів у ВНЗ Німеччини. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. Володимира Гнатюка*. 2010. Вип. 1. С. 182–188.
- Удовиченко Н. Роль рефендаріату у формуванні практичної готовності майбутніх вчителів до педагогічної діяльності у Німеччині. *Наукові записки Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя*. 2013. Вип. 5. С. 267–271.
- Фурьева Т. В. Экспертиза университетов: опыт ФРГ. *Высшее образование сегодня*. 2005. № 2. С. 44–48.
- Хриков С. Управління навчальним закладом. Київ : Знання, 2006. 365 с.
- Хюфнер К. Управління та фінансування вищої освіти в Німеччині. *Вища школа*. 2005. № 6. С. 97–117.
- Шпак С. Особливості управління в сучасній системі вищої освіти. *Молодь і ринок*. 2010. № 2. С. 30–33.
- Registered Users
- Benefits for Registered Users
- 1.No watermark on the output documents.
  - 2.Can operate scanned PDF files via OCR.
  - 3.No page quantity limitations for converted PDF files.
- Бендт С. *Registering, Grenzen und Folgen der Hochschulprivatisierung: Gutachten, Zentrum für Hochschulentwicklung (CHE), Gütersloh : Westfälische Wilhelms-Universität, 2000. 275 s.*
- Ipsen J. *Hochschulen als Stiftungen des öffentlichen Rechts? Ein skeptischer Blick nach Niedersachsen. Forschung und Lehre*. 2000. № 11. S. 580–583.
- Lütje J. *Hochschulgerechte Leitungs- und Entscheidungsstrukturen. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Reform Universitäten. Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung*. Essen : Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, 2000. S. 44–52.
- Mohsen F. *Internetbasierte Lehr/ Lernmethoden für die wirtschaftswissenschaftliche Hochschulausbildung. Konzeption und prototypische Implementierung am Beispiel eines Planspiels: Dissertation zur Erlangung des wirtschaftswissenschaftlichen Doktorgrades der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Göttingen*. Göttingen : Universität Göttingen, 2002. 238 s.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2018

## References

- Abashkina, N. V. (1998). *Pryntsyvy rozvytku profesiinoi osvity v Nimechchyni [Principles of professional education development in Germany]*. Kyiv: Vyshcha shkola (in Ukr.).
- Androshchuk, A. H. (2006). *Profesiina pidhotovka yurystiv u Nimechchyni [Professional training of lawyers in Germany]*. *Kandydats'ka dysertatsiia [Candidate's dissertation]*. Kyiv: APN (in Ukr.).

- Bazova, V. (2010). Osoblyvosti orhanizatsii systemy vyshchoi pedahohichnoi osvity Nimechchyny [Peculiarities of pedagogical education system organization in Germany]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity [Postgraduate education bulletin]*, 1, 9-15 (in Ukr.).
- Bebyk, V. M. (2005). *Menedzhment osvity hlobalnoho suspilstva. Hlobalizatsiia i Bolonskyi protses: problemy i tekhnolohii [Management of global society education. Globalization and Bologna process: problems and technologies]*. Kyiv: MAUP (in Ukr.).
- Burma, K. (2008). Porivnialnyi analiz form profesiinoi pidhotovky sotsialnykh pedagogiv Nimechchyny v riznykh typakh shkil [Comparative analysis of professional training forms of German social pedagogues in different types of schools]. *Sotsialna pedahohika: teoriia ta praktyka [Social pedagogics: theory and practice]*, 2, 98-102 (in Ukr.).
- Erichsen, H. (2000). *Zulässigkeit, Grenzen und Folgen der Hochschulprivatisierung: Gutachten, Zentrum für Hochschulentwicklung [Admissibility, Borders and Consequences of Higher Education Privatization: Expert Opinion, Center of Higher Education Development]*. Gütersloh: Westfälische Wilhelms-Universität (in Germ.).
- Furiaeva, T. V. (2005). Ekspertyza unyversytetov: opyt FRG [Expertise of universities: experience of Germany]. *Vyshee obrazovanye sehodnia [Higher education today]*, 2, 44-48 (in Russ.).
- Gut, D. (2007). Bolonskyi protses: vplyv reformy vyshchoi osvity na strukturu ta orhanizatsiiu doktorantury Nimechchyny [Bologna process: influence of education reforms on the structure and organization of postgraduate study of Germany]. *Vyshcha shkola [Higher school]*, 3, 85-94 (in Ukr.).
- Ipsen, J. (2000). Hochschulen als Stiftungen des öffentlichen Rechts? Ein skeptischer Blick nach Niedersachsen [Higher education institutions as Establishments of Public Rights? Skeptic view on Lower Saxony]. *Forschung und Lehre [Research and Teaching]*, 11, 580-583 (in Germ.).
- Khiufner, K. (2005). Upravlinnia ta finansuvannia vyshchoi osvity v Nimechchyni [Management and financing of higher education in Germany]. *Vyshcha shkola [Higher school]*, 6, 97-117 (in Ukr.).
- Khrykov, Ye. (2006). *Upravlinnia navchalnym zakladom [Management of educational institution]*. Kyiv: Znannia (in Ukr.).
- Kozak, T. (2008). Finansuvannia dualnoi systemy profesiinoi osvity u Nimechchyni. Innovatsiinyi rozvytok suspilstva za umov kros-kulturnykh vzaiemodii [Financing of dual system of professional education in Germany]. *Innovatsiinyi rozvytok suspilstva za umov kros-kulturnykh vzaiemodii [Innovative development of society in terms of cross-cultural cooperation]*, 4, 38-40 (in Ukr.).
- Kryzhko, V. V. (2005). *Teoriia ta praktyka menedzhmentu v osviti: navchalnyi posibnyk [Theory and practice of management in education: textbook]*. Kyiv: Osvita Ukrainy (in Ukr.).
- Luniachyk, V. E. (2010). *Derzhavne upravlinnia osvitoiu: pidruchnyk dlia vyshchykh navchalnykh zakladiv [State management of education: textbook for higher educational establishments]*. Kharkiv: Himnaziia (in Ukr.).

This is a watermark for the trial version, register to get the full one!

Benefits for registered users:

- 1.No watermark on the output documents.
- 2.Can operate scanned PDF files via OCR.
- 3.No page quantity limitations for converted PDF files.

**Remove Watermark Now**

- Lütje, J. (2000). Hochschulgerechte Leitungs- und Entscheidungsstrukturen [Structures of Higher Education Management and Taking Decisions]. *Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft [Founders' Association for German Science]*. Essen: Stifterverband, 44-52 (in Germ.).
- Marmaza, O. (2014). Innovatsiyni menedzhment v osviti: sutnist, funktsii, zasoby [Innovative management in education: essence, functions, tools]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh [Pedagogics of creative personality formation in the higher and secondary schools]*, 36, 309-316 (in Ukr.).
- Mohsen, F. (2002). Internetbasierte Lehr-/ Lernmethoden für die wirtschaftswissenschaftliche Hochschulausbildung. Konzeption und prototypische Implementierung am Beispiel eines Planspiels [Teaching and Learning Methods based on Internet for Economic Higher Education. Concept and prototyped Implementation on the Example of planed Game]. *Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades [Doctor's Dissertation]*. Göttingen: Universität Göttingen (in Germ.).
- Otroshchenko, L. S. (2010). Rozvytok profesiinoi kompetentnosti maibutnikh fakhivtsiv zovnishnoekonomichnoho profilu u Nimechchyni [Professional Competence Development of the Future Specialists in Foreign Economic Activity in Germany]. *Kandydats'ka dysertatsiia [Candidate's dissertation]*. Kyiv: NAPN (in Ukr.).
- Shpak, O. (2010). Osoblyvosti upravlinnia v suchasni systemi vyshchoi osvity [Peculiarities of management in the modern system of higher education]. *Molod i rynek [Youth and market]*, 2, 30-33 (in Ukr.).
- Registered User (2010). Systema kontroliu y otsiniuvannia navchalnykh dosiahnen studentiv u VNZ Nimechchyni [System of control and assessment of students' learning achievements in German universities]. *Naukovi zapysky Ternopil'skoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu im. Volodymyra Hnatiuka [Scientific notes of Ternopil national university named after Volodymyr Hnatiuk]*, 1, 182-188 (in Ukr.).
- Udovychenko, N. (2013). Rol refendariatu u formuvanni praktychnoi hotovnosti maibutnikh vchyteliv do pedahohichnoi diialnosti u Nimechchyni [The role of refendatory in the formation of practical readiness of future teachers to the pedagogical activity in Germany]. *Naukovi zapysky Nizhyn'skoho derzhavnogo universytetu im. Mykoly Hoholia [Scientific notes of Nizhyn state university named after Mykola Hohol]*, 5, 267-271 (in Ukr.).
- Zaiachuk, Yu. D. (2015). Strukturni reformy ta reformy osvitnoho menedzhmentu v ramkakh suchasnoho yevropeiskoho prostoru vyshchoi osvity [Structural reforms and reforms of educational management in the frames of modern European area of higher education]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal [Ukrainian pedagogical journal]*, 4, 179-186 (in Ukr.).
- Zdaniuk, T., & Kuznetsova, O. (2012). *Osvitni reformy v universytetakh Nimechchyni druhoi polovyny KhKh stolittia [Educational reforms in German universities of the second half of XX century]*. Kamianets-Podil'skyi: Kamianets-Podil'skyi Natsionalnyi universytet imeni Ivana Ohiiienka (in Ukr.).

Received 20.09.2018