

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

**Загальна короткострокова
програма підвищення кваліфікації
«Підвищення ефективності діяльності державних службовців
в умовах змін»**

Шифр програми: ЗК/2025/005

Рік запровадження програми: 2025 р.

Програму затверджено:

Вченою радою Навчально-наукового інституту менеджменту та психології від 10 квітня 2025 р., протокол № 4, вченою радою ДЗВО «Університет менеджменту освіти» від 24 квітня 2025 р., протокол № 6.

Програму погоджено: наказ НАДС № 91-25 від «08» липня 2025 р.

ПРОФІЛЬ ПРОГРАМИ

1. Загальна інформація	
Назва програми	Підвищення ефективності діяльності державних службовців в умовах змін
Шифр програми	ЗК/2025/005
Тип програми за змістом	Загальна короткострокова програма
Форма навчання	Очна, дистанційна
Цільова група	Державні службовці, які займають посади державної служби категорії «Б»
Передумови навчання за програмою	—
Найменування замовника освітніх послуг у сфері професійного навчання за програмою	—
Найменування партнера (партнерів) програми	—
Обсяг програми	1 кредит ЄКТС (30 годин)
Тривалість програми та організація навчання	Навчання триває 5 днів
Мова(и) викладання	Українська
Напрямок(и) підвищення кваліфікації, який (які) охоплює програма	Впровадження змін та прийняття ефективних рішень (для категорії "Б")
Перелік професійних компетентностей, на підвищення рівня яких спрямовано програму	Впровадження змін, Комунікація та взаємодія, Управління організацією роботи та персоналом, Сприйняття змін
Укладачі програми	Кравченко Олена Іванівна, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри освіти дорослих та цифрових технологій ДЗВО «Університет менеджменту освіти», e-mail: olenakravchenko10@uem.edu.ua Дегтярьова Ія Олександрівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та проектного менеджменту ДЗВО «Університет менеджменту освіти», e-mail: iyadeht@uem.edu.ua Просіна Ольга Володимирівна, кандидат педагогічних наук, професор, директор Центру післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти», e-mail: prosina.olga.v@uem.edu.ua
2. Загальна мета	
підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання щодо ефективності діяльності державних службовців в умовах змін	
3. Очікувані результати навчання	

За результатами навчання слухачі повинні демонструвати:	
Знання	правових, організаційних та фінансово-економічних засад функціонування системи державного управління; сучасних технологій кадрового менеджменту в діяльності державних службовців; основ діджиталізації, ефективної комунікації в державному управлінні; інструментів інноваційного розвитку у реалізації державного управління в умовах децентралізації влади; концептуальних засад лідерства та менеджменту в контексті забезпечення якості державної служби; особливостей формування позитивного іміджу державного службовця
Уміння	аналізувати тенденції розвитку державного управління в умовах світових викликів та модернізаційних змін; застосовувати технології управління людськими ресурсами в системі державного управління; розробляти ефективні комунікаційні стратегії та заходи з попередження виникнення конфліктів; інтегрувати кращі управлінські й освітні практики стратегічного та антикризового менеджменту в управлінні розвитком освіти регіону; управляти кар'єрою; формувати позитивний імідж державного службовця
Навички	застосування електронних засобів комунікації в державному управлінні; лідерства, самоменеджменту та тайм-менеджменту в професійній діяльності; управління професійним розвитком та кар'єрою персоналу органу державного управління; неперервного навчання державних службовців шляхом здобуття формальної, неформальної та інформальної освіти.
4. Викладання та навчання (методи навчання, форми проведення навчальних занять)	
<p>Навчання проводиться в очному (дистанційному) форматі й передбачають такі форми: Інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.</p> <p>Передбачається самостійне опрацювання обов'язкових джерел, як нормативних так і науково-методичних та інших матеріалів, виконання завдань поточного контролю, написання есе.</p>	
5. Ресурсне забезпечення дистанційного навчання	

Назви вебплатформи, вебсайту, електронної системи навчання, через які здійснюватиметься таке навчання, посилання (вебадреса)	Навчання відбувається на платформах: УВУПО (http://uvu.org.ua); корпоративний Zoom Meetings; BigBlueButton (https://bbb.uem.edu.ua/b) Доступ до е-кабінетів викладачів на платформах надається учасникам професійного навчання після реєстрації
Назва дистанційного курсу (модуля)	Підвищення ефективності діяльності державних службовців в умовах змін
6. Оцінювання і форми поточного, підсумкового контролю	
Складові оцінювання та їх питома вага у підсумковій оцінці (%)	За дистанційною формою: відвідування занять – 30 %; підсумковий контроль – 70 %. За очною формою: відвідування занять – 30 %; підсумковий контроль – 70 %. Документ про підвищення кваліфікації видається за умови набрання учасником професійного навчання не менше ніж 75 %, обрахованих із урахуванням питомої ваги кожної зі складових оцінювання та за умови успішного проходження підсумкового контролю.
Форма підсумкового контролю	Тестування

СТРУКТУРА ПРОГРАМИ

Форма навчання: очна

Назва теми	Кількість годин			
	загальна кількість годин/ кредитів ЄКТС	у тому числі:		
		аудиторні заняття	дистанційні заняття	самостійна робота
Тема 1. Керівництво та лідерство в державному управлінні: сутність, відмінності, стилі керівництва. Модернізація державної служби як ресурс реалізації реформ в умовах суспільних трансформацій	11/0,37	9	–	2
Тема 2. Службова кар'єра, імідж, репутація та авторитет державного службовця	5/0,17	5	–	–
Тема 3. Цифрова грамотність державного службовця як інструмент впровадження змін	6/0,2	4	–	2
Тема 4. Психологія управління персоналом та забезпечення психологічної підтримки державних службовців в умовах воєнного стану. Управління конфліктами в державній службі .	6/0,2	4	–	2
Підсумковий контроль результатів навчання	2/0,06	2	–	–
Разом	30/1	24	–	6

СТРУКТУРА ПРОГРАМИ
 Форма навчання: дистанційна

Назва теми	Кількість годин			
	загальна кількість годин/ кредитів ЄКТС	у тому числі:		
		аудиторні заняття	дистанційні заняття	самостійна робота
Тема 1. Керівництво та лідерство в державному управлінні: сутність, відмінності, стилі керівництва. Модернізація державної служби як ресурс реалізації реформ в умовах суспільних трансформацій	11/0,37	-	9	2
Тема 2. Службова кар'єра, імідж, репутація та авторитет державного службовця	5/0,17	–	5	–
Тема 3. Цифрова грамотність державного службовця як інструмент впровадження змін	6/0,2	–	4	2
Тема 4. Психологія управління персоналом та забезпечення психологічної підтримки державних службовців в умовах воєнного стану. Управління конфліктами в державній службі .	6/0,2	–	4	2
Підсумковий контроль результатів навчання	2/0,06	–	2	–
Разом	30/1	–	24	6

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

Тема 1. Керівництво та лідерство в державному управлінні: сутність, відмінності, стилі керівництва. Модернізація державної служби як ресурс реалізації реформ в умовах суспільних трансформацій.

Перелік питань для вивчення.

Керівництво і лідерство: сутність та відмінні ознаки. Роль лідерства в державному управлінні. Типологія стилів лідерства та керівництва. Особливості партисипативного стилю управління лідера в державному управлінні. Теоретичні моделі та концепції лідерства в публічному управлінні. Основні проблеми розвитку лідерства в державному управлінні.

Пріоритети реформування державного управління. Напрями модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Формування меритократичного підходу до відбору кадрів в системі публічного управління. Упорядкування публічно владних компетенцій та функцій, адміністративних процедур у прийнятті управлінських рішень та надання публічних послуг. Індикатори оцінки інституційної, соціальної, економічної, маркетингової ефективності діяльності органів влади. Забезпечення врахування європейських стандартів роботи з кадровим корпусом державної служби щодо регулярного підвищення кваліфікації, використання тренінгових продуктів, спрямованих на покращення вмій та вдосконалення основних компетенцій. Антикорупційні механізми. Основні тенденції модернізації державної служби в контексті розвитку системи управління освітою.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання:

міні-лекція, тренінг, практична робота, тематична дискусія, вебінар, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань.

Самостійна робота учасників професійного навчання.

Дайте відповіді на такі запитання:

1. Дайте визначення поняття «меритократія», «меритократичність управління».
2. Схарактеризуйте культурні та соціальні аспекти лідерства в публічному управлінні.
3. Визначте основні тенденції модернізації державної служби як ресурсу розвитку системи управління освітою.

Тема 2. Службова кар'єра, імідж, репутація та авторитет державного службовця.

Перелік питань для вивчення.

Кар'єра і кар'єрна стратегія: теоретико-концептуальні основи. Управління кар'єрою. Динаміка кар'єри. Професійно-кваліфікаційний та професійно-посадовий розвиток. Умови, етапи управління кар'єрою. Самоуправління кар'єрою. Цілепокладання, планування та реалізація кар'єри працівником. Підходи до визначення понять репутації, іміджу та авторитету державного службовця як складових державної служби. Складові іміджу: стиль, ідеологія, кредитність. Чинники формування іміджу та репутації державного службовця та підвищення його професіоналізму. Розробка інструментарію формування особистісної репутації керівника.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання: міні-лекція, тренінг, практична робота, тематична дискусія, вебінар, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань.

Самостійна робота учасників професійного навчання.

1. Визначте теоретичні основи понять «кар'єра», «управління кар'єрою».
2. Зробіть порівняльний аналіз понять «професійно-кваліфікаційний розвиток» та «професійно-посадовий розвиток».
3. Схарактеризуйте умови та етапи управління кар'єрою.
4. Розкрийте сутність понять «самоуправління кар'єрою», «самоменеджмент».

5. Схарактеризуйте особливості формування іміджу, авторитету та репутації державного службовця як конкурентної переваги в органах публічного адміністрування в сучасних умовах в Україні.

6. Перелічіть основні чинники, які впливають на підвищення та формування іміджу та репутації державного службовця.

7. Проаналізуйте практичний інструментарій дослідження проблем підвищення іміджу та репутації керівника в органах публічного адміністрування в сучасних умовах.

Тема 3. Цифрова компетентність державного службовця як інструмент впровадження змін.

Перелік питань для вивчення.

Цифрова компетентність державного службовця як інструмент впровадження змін. Концепція розвитку цифрової компетентності. Основні принципи Концепції: доступність, стратегічність, комплексність, методологічність, комплексність. Сучасна державна політика розвитку цифрової компетентності державних службовців та громадян України. Розвиток цифрової компетентності державного службовця через портал «Дія. Освіта».

Інформаційна інфраструктура е-урядування та е-демократії.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання, які дозволяють розкрити зміст теми: інтерактивні лекції, тренінги, тематичні дискусії, індивідуальні та групові вирішення завдань, розв'язання ситуаційних завдань, case-study.

Перелік питань, які виносяться на самостійну роботу учасників професійного навчання:

1. Концептуальні засади розвитку цифрових навичок державних службовців.
2. Рамка цифрової компетентності для громадян (DigComp), яка створена Об'єднаним дослідним центром Єврокомісії.

Тема 4. Психологія управління персоналом та забезпечення психологічної підтримки державних службовців в умовах воєнного стану. Управління конфліктами в публічній службі.

Перелік питань для вивчення.

Соціально-психологічне середовище органів державної влади. Складові психолого-управлінської готовності державних службовців. Психологічні умови вдосконалення управлінської діяльності. Управлінська діяльність в екстремальних ситуаціях. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в органах державної влади. Колективна діяльність в системі державної служби. Формування колективів з урахуванням психологічної сумісності

Методи психодіагностики та саморозвитку психолого-управлінської готовності державних службовців до професійної діяльності та її складових.

Методи психологічної підтримки учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану та перспективи розвитку психологічної служби в системі освіти.

Форми проведення навчальних занять та методи навчання:

міні-лекція, тренінг, практична робота, тематична дискусія, вебінар, аналіз ситуацій та розв'язання ситуаційних завдань.

Самостійна робота учасників професійного навчання.

Дайте відповіді на такі запитання:

1. Перелічіть складові психолого-управлінської готовності публічних службовців.
2. Назвіть психологічні умови вдосконалення управлінської діяльності.
3. Визначте напрями формування сприятливого соціально-психологічного клімату в органах державної влади.
4. Проаналізуйте колективну діяльність в системі державної служби.
5. Схарактеризуйте методи психологічної підтримки учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану та перспективи розвитку психологічної служби в системі освіти.

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Оцінювання здійснюється за 100-бальною шкалою. Складовими оцінювання та їх питома вага у підсумковій оцінці результатів навчання є такі: 30 % оцінки складає відвідування занять (очно або дистанційно); 70 % оцінки – підсумковий контроль (тестування).

За умов успішного проходження підсумкового контролю та виконання програми в обсязі не менше 75 % учасники професійного навчання отримують документи про підвищення кваліфікації.

Шкала підсумкового оцінювання

Оцінка		Кількість балів	Кількість балів за складовими оцінювання		Загальний результат підсумкового оцінювання
ЄСТ S	за національною шкалою		відвідування занять	підсумковий контроль	
A	відмінно	97-100	29-30	69-70	зараховано
B	дуже добре	90-96	27-28	64-68	
C	добре	80-89	22-26	59-63	
D	достатньо	75-79	20-21	55-58	
E - F	задовільно – не задовільно	74 і менше	19 і менше	54 і менше	не зараховано

ЛІТЕРАТУРА, ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ, ОБОВ'ЯЗКОВІ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ

1.Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ. НАДУ, 2016. 304 с.

2.Литвин Н. А., Крупнова Л.В. Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. Ірпінський юридичний часопис. 2020. Вип. 3. С. 69–76.

3.Лихач Ю. Посібник для керівників державної служби / Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третяченко, Ю. Єрченко, М. Постоловська, О. Бутенко, Л. Михалик; за заг. ред. Н. Алюшиної. Київ. ТОВ «ВІСТКА». 422 с.

4.Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ. Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с

5.Як розробляти державну політику ефективно. URL: <https://surl.li/mdyuqq>