


## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ


DOI [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-217-250](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-217-250)  
УДК [316.346.2 : 376] : 351.851

**Козенко Роман Володимирович**,  
кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри менеджменту освіти та права  
Центрального інституту післядипломної освіти  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0003-0146-6243>  
[rvk.9472@gmail.com](mailto:rvk.9472@gmail.com)

**Пікож Тамара Михайлівна**,  
старший викладач кафедри менеджменту освіти та права  
Центрального інституту післядипломної освіти  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.  
[tomarika@ukr.net](mailto:tomarika@ukr.net)

**Супрун В'ячеслав Васильович**,  
кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту освіти та права  
Центрального інституту післядипломної освіти  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0003-3117-5834>  
[proftekhosvita@i.ua](mailto:proftekhosvita@i.ua)

**Супрун Костянтин В'ячеславович**,  
доктор філософії з публічного управління  
та адміністрування, старший науковий співробітник  
Інституту професійної освіти Національної  
академії педагогічних наук України.  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-3502-6898>  
[k0ss@i.ua](mailto:k0ss@i.ua)

**Шнюкова Ірина Вадимівна**,  
науковий співробітник відділу науково-методичного  
забезпечення професійної освіти  
ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» МОН України  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0001-7768-7988>  
[shniukovaiv@gmail.com](mailto:shniukovaiv@gmail.com)

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

**Анотація.** У статті здійснено теоретичне обґрунтування та розглянуто актуальні питання ефективного управління процесами розвитку публічних службовців місцевих органів освіти в умовах децентралізації та трансформаційних змін. Встановлено, що у нових соціально-економічних умовах в Україні зростає актуальність управління інноваційними процесами розвитку публічних службовців місцевих органів освіти, оскільки підвищення конкурентоспроможності національної освіти неможливе без радикальних змін у відтворенні та ефективному використанні управлінської праці. Систематизовано основні функції органів публічної влади у сфері освіти та запропоновано механізми, необхідні для реалізації ефективного управління процесами розвитку публічних службовців місцевих органів освіти. Розкрито передумови та прогнозовані результати створення інноваційної системи управління процесами розвитку публічних службовців місцевих органів освіти в умовах децентралізації: участь у навчанні всіх категорій працівників органів управління освітою; безперервне оновлення компетенцій; забезпечення високої якості професійного навчання; запровадження цілеспрямованого наукового супроводу розвитку посадових осіб місцевого самоврядування. Акцентовано, що управління персоналом місцевих органів освіти ґрунтується на таких принципах: науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; контроль за виконанням рішень. Зазначено, що невід'ємним компонентом модернізації державного управління у сфері освіти є підвищення якості професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Лише маючи сучасні знання, володіючи відповідними професійними вміннями, можна успішно виконувати управлінські функції. Запропоновано значну увагу публічних службовців місцевих органів освіти приділяти вихованню таких особистих рис, як висока професійна компетентність, креативність, творчість, самостійність, наполегливість, адаптаційність. Для цього необхідно реформувати систему освіти в Україні та наближати зміст освітнього процесу до зростаючих вимог ринку праці та освітніх послуг, особистості, а також збільшувати обсяги інвестицій

в підвищення якості освіти, освіти впродовж життя, розробку інноваційних освітніх програм, спрямованих на формування випереджувальних динамічних компетенцій, розвиток креативного потенціалу та їх науково-методичний супровід. Звертається увага, що у воєнний період та в умовах протиепідемічних заходів і обмежень зусилля публічних службовців місцевих органів освіти зосереджуються, передусім, на створенні безпечних умов для здобуття освіти, забезпечення доступності та безперервності навчання у регіонах України з різною безпековою ситуацією (забезпечення дистанційного навчання; організація завершення навчального року та вступної кампанії; залучення потенціалу переміщених педагогічних працівників; координація гуманітарної допомоги для доступності та безперервності навчання тощо). Okремо виділено питання необхідності правового регулювання дистанційної роботи у сфері освіти та статусу дистанційних працівників, яке відстає від темпів впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. Наразі намітилася тенденція до формування електронного ринку праці – нового сегменту, який необхідно забезпечити адекватним правовим регулюванням. Безперечно, від професійної компетентності та творчого потенціалу публічних службовців місцевих органів освіти залежить рівень їх креативної самореалізації та саморозвитку. Серед численних критеріїв креативності виділено такі: оригінальність, гнучкість, чутливість до проблем, самостійність, незалежність, відкритість. Разом з тим, професійне зростання публічних службовців сфери освіти і становлення їх конкурентоспроможності розглядається як розвиток комплексу властивостей особистості, необхідних для високого рівня їх професійної діяльності. Розглянуто досвід європейських країн, де розвиток персоналу органів управління освітою розглядається важливим фактором їхньої діяльності та престижності. Запропоновано, враховуючи глобальні освітні тренди, створення можливостей для професійного розвитку публічних службовців місцевих органів освіти в контексті реформування та модернізації освіти за певними напрямками. Водночас, до основних факторів, які перешкоджають розвитку публічних службовців органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування у сфері освіти, віднесено протиріччя, що виникають у процесі управлінської діяльності: компетенції посадових осіб не відповідають зростаючим вимогам суспільства; значний дефіцит кадрів не корелює з чіткими критеріями оцінки результатів; завищені суспільні очікування часто суперечать умовам фінансового забезпечення

керівника. Зазначено, що невід'ємним компонентом модернізації державного управління є підвищення якості професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Водночас, забезпечення фінансування системи підготовки державних службовців залишається недостатнім; система не забезпечує своєчасне навчання щодо майбутніх пріоритетів розвитку державного управління. Значна кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у сфері освіти не можуть повною мірою задовольнити потреби у підвищенні кваліфікації. Зміст професійного навчання не повною мірою відповідає потребам у такому навчанні. Визначено, що підготовка і професійний розвиток публічних службовців органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування потребує сучасних підходів щодо вибору дієвих інноваційних форм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Реалізація компетентнісного підходу до організації освітнього процесу зумовлює впровадження активних та інтерактивних форм навчання та відповідної взаємодії усіх зацікавлених сторін. Важливим є створення умов, за яких державні органи у сфері освіти формують державну політику на основі результатів аналізу та комунікацій із зацікавленими сторонами, а також забезпечують її ефективну реалізацію для сталого розвитку держави.

**Ключові слова:** місьцеве самоврядування; місцеві органи освіти; освітня діяльність; професійне навчання; управління; освіта; державна освітня політика; ринок праці; ринок освітніх послуг; якість освіти; професійна компетентність; професійний розвиток.

## **ВСТУП / INTRODUCTION**

**Постановка проблеми.** В умовах значних трансформаційних змін в Україні особливо гострою постає проблема формування та розвитку кадрового потенціалу державних службовців галузі освіти, які покликані забезпечувати реалізацію державної політики у сфері освіти, європейський вектор її розвитку та входження до світового освітнього простору. Успішна діяльність напряду залежить від рівня професійної компетентності освітянських керівників усіх рівнів. Важливою складовою належного державного управління у сфері освіти є розбудова професійної служби в органах місцевого самоврядування. З метою встановлення нових правових та організаційних засад служби в органах місцевого самоврядування як професійної та політично неупередженої діяльності на благо держави і громадян, гарантування реалізації громадянами України права рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування, а також гармонізації

із законодавством з питань державної служби законодавство з питань служби в органах місцевого самоврядування потребує суттєвого оновлення. Ключовими проблемами залишаються недостатньо ефективна система центральних та місцевих органів виконавчої влади та самоврядування, відсутність чіткого розподілу функцій з формування та реалізації освітньої політики, недосконалий механізм спрямування і координації їхньої діяльності, нерегульованість системи державного стратегічного планування.

Невід'ємним компонентом модернізації державного управління є підвищення якості професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Система формування та розміщення державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування працює неефективно, що стримує розвиток ринку освітніх послуг у сфері післядипломної освіти, створює нерівні умови для закладів освіти у сфері підготовки та підвищення кваліфікації різних форм власності. Потребує вдосконалення реалізації державна політика на ринку освітніх послуг, удосконалення механізму формування, розміщення та виконання державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації державних службовців шляхом впровадження відкритої, прозорої системи розміщення державного замовлення з використанням функціональних можливостей веб-порталу управління знаннями у сфері професійного навчання. Конкурентоздатність національної системи освіти у європейському і світовому просторі має забезпечуватись високим професійно-кваліфікаційним рівнем науково-педагогічних працівників, гнучкістю, динамічністю освітнього процесу.

Необхідним є врегулювання питань служби в органах місцевого самоврядування в освіті, забезпечення ефективного управління розвитком публічних службовців місцевих органів освіти в умовах децентралізації відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування.

*Актуальність проблеми дослідження.* Актуальність підвищення управлінської компетентності посадових осіб місцевого самоврядування обумовлена необхідністю подолання низки протиріч, що виникають у процесі їх управлінської діяльності:

- по-перше, досить високі суспільні очікування та вимоги не лише до професійних якостей чиновника, але й до особистих характеристик і стилю його життя не відповідають умовам фінансового забезпечення та можливостям щодо отримання спеціальної освіти та професійного розвитку;
- по-друге, компетенції посадових осіб усе більше перестають задовольняти зростаючі потреби щодо обсягів і змісту управлінської діяльності (збільшенню кількості модернізованих функцій і видів діяльності);

- по-третє, кадровий дефіцит не дає змоги впровадити чіткі критерії оцінювання професійної діяльності посадових осіб [10].

Слід зазначити, що не всі публічні службовці місцевих органів освіти мають компетентність стратегічного бачення, планування та прогнозування, що в результаті призводить до хаотичності і формальності управлінської підтримки вагомих напрямів розвитку територій. Недостатня увага приділяється механізмам розвитку професійної компетентності фахівців органів публічного управління та адміністрування, посадових осіб об'єднаних територіальних громад та підготовки кваліфікованих публічних службовців відділів (управлінь) освіти районних держадміністрацій та міськвиконкомів шляхом безперервного їхнього професійного навчання. Це має бути багаторівнева підготовка із різними формами навчання, що складаються, в основному, з практико-зорієнтованих занять. Особливе місце в трансформації державного управління належить реформі системи управління, складовою частиною якої є підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування. Підвищення компетентності посадових осіб має стати обов'язковою умовою та невід'ємною складовою їх публічної діяльності, що вимагає не лише відповідного теоретичного обґрунтування, але й упровадження інноваційних підходів до організації навчального процесу.

Оскільки тривалий час національне законодавство не відображало існування дистанційної роботи, за винятком надомної праці та обмеженого застосування гнучких режимів робочого часу для окремих категорій працівників, існує потреба у поширенні норм трудового права на дистанційних працівників, забезпеченні основних стандартів у сфері праці, в тому числі гарантування стабільності трудових відносин. Актуальним залишається створення державних стандартів освіти на засадах компетентнісного підходу, підвищення престижності праці публічних службовців в суспільстві, покращення матеріально-технічного, кадрового та інформаційного забезпечення, підвищення якості та змісту управлінської діяльності персоналу. У свою чергу, забезпечення ефективності державного управління нерозривно пов'язане з розв'язанням проблеми компетентності та професіоналізму державних службовців. Ефективність процесу реалізації повноважень об'єднаних територіальних громад, отриманих від держави, залежить від вміння кожного посадовця використовувати надані права і можливості, що, своєю чергою, залежить від постійного підвищення рівня освіченості, здатності до отримання нових знань та навичок управління. То ж питання якості кадрового забезпечення місцевих органів управління освітою є не лише актуальною, а й потребують нагального вирішення та

впровадження програми постійного професійного розвитку для працівників служб управління персоналом щодо сучасних практик та інструментів управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз основних досліджень та публікацій показує, що розв'язанням проблеми компетентності та професіоналізму державних службовців опікувалися низка провідних вітчизняних учених, серед яких: Г. Атаманчук, К. Баранцева, Н. Гончарук, П. Василенко, І. Маноха, В. Міляєва, І. Мурашко, Н. Нижник, І. Нинюк, В. Олуйко, Л. Пашко, Б. Пономаренко, С. Серьогін, І. Сурай, С. Хаджирадева, О. Хохлов.

Питанням професійної підготовки державних службовців присвятили свої роботи Г. Атаманчук, В. Бакуменко, С. Дубенко, Н. Клокар, В. Князев, С. Крисюк, В. Куценко, Н. Липовська, В. Луговий, Н. Нижник, В. Малиновський, О. Мельников, Т. Мотренко, О. Оболенський, Н. Протасова, А. Рачинський, В. Рогова, С. Серьогін, Ж. Таланова, Г. Щокін. Питаннями державної освітньої політики щодо діяльності керівних та педагогічних працівників опікувались такі вчені, як Ю. Алексеев, В. Андрущенко, Н. Діденко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, І. Зязюн, К. Корсак, В. Кремень, Т. Лукіна, В. Луговий, С. Ніколаєнко, Н. Нижник, В. Пікельна, Н. Протасова, О. Савченко, О. Щербак та інші, які висвітлювали різні теоретичні і практичні аспекти цієї проблеми.

Проблеми визначення сутності та вдосконалення компетентності у системі неперервної освіти відображені у роботах В. Безрукової, О. Белової, С. Гончаренко, Н. Діденко, Г. Дмитренка, І. Зязюна, Н. Кузьміної, Н. Ничкало, В. Олійника, І. Сілаєвої, В. Семиченко та ін. Особливості та проблематику освітньої підготовки посадових осіб органів місцевого самоврядування досліджували Н. Алюшина, Є. Бородін, В. Загорський, І. Козак, В. Крижко, А. Ліпенцев, І. Мамаєва, Т. Маматова, В. Олуйко, Ю. Сурмін, В. Толкованов, В. Цветков та інші науковці. Питання компетентностей досить ґрунтовно розкривається у роботах зарубіжних дослідників, зокрема М. Армстронга, К. Вудруфе, Р. Голлоба, П. Друкера, Р. Менсфілда, Ж. Паже, Дж. Равена, Г. Робертса, Д. Ройла, А. Фенхема та інших. Так, відомий дослідник теорії компетентності Дж. Равен зазначає, що мотивація є тією силою, що націлює особистість на дії: «Відповідна мотивація спонукає людей проявляти такі види компетентностей, як ініціатива, лідерство та ефективна робота у співпраці з іншими» [12].

Компетентність, за визначенням М. Армстронга, поняття, що стосується людини і яке свідчить про аспекти поведінки, які стоять за компетентним виконанням робіт [8]. З огляду на поставлені вимоги, особливого значення набувають наукові пошуки, присвячені дослідженню питання розвитку професійних компетентностей керівників та відповідальних працівників місцевих органів управління освітою.

## МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

**Мета** статті полягає у виробленні теоретичних засад ефективного управління процесами розвитку публічних службовців місцевих органів освіти, підвищення їх компетентності в умовах децентралізації, трансформаційних змін та територіального розвитку.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі **завдання**: дослідити теоретико-методологічні засади публічного управління професійною діяльністю та розвитком публічних службовців місцевих органів освіти в науковій вітчизняній та зарубіжній літературі з урахуванням сучасних європейських підходів та визначити кращі практики для запровадження в Україні; проаналізувати нормативно-правову базу щодо їх професійної діяльності та розвитку, визначити основні напрями її удосконалення; сформулювати базові компетенції, якими мають оволодіти посадові особи місцевого самоврядування; запропонувати шляхи удосконалення професійного розвитку публічних службовців місцевих органів освіти, підвищення їх компетентності та якості професійного навчання.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS

Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання та загальнонаукові методи пізнання. Теоретичною базою дослідження є наукові та літературні джерела, праці вітчизняних і зарубіжних учених та відповідні наукові дослідження, а також законодавчі та нормативно-правові акти, що встановлюють правові та організаційні основи суспільних відносин у сфері освіти України та розвитку фахівців органів публічного управління та адміністрування, зокрема, публічних службовців відділів (управлінь) освіти районних держадміністрацій та міськвиконкомів, в тому числі шляхом безперервного їхнього професійного навчання.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Методологічну основу дослідження становлять: закони і категорії наукового пізнання процесів і явищ; закони і закономірності інноваційного розвитку соціально-педагогічних систем; аналіз документів (у частині нормативно-правових актів, статистичних даних, матеріалів наукових досліджень); принципи єдності теорії і практики, що забезпечують теоретичне, емпіричне й експериментальне вивчення предметів і явищ з метою розкриття сутності управління розвитком освіти; порівняльний метод; методи синтезу і індукції. Наукові результати, теоретичні положення й висновки дослідження були здійснені у межах теми науково-дослідної роботи ДЗВО «Університет



менеджменту освіти» в рамках діяльності лабораторії методології та практики професійного розвитку сучасного освітнього менеджера – «Науково-методичні засади підвищення ефективності державно-громадського управління неперервною освітою в умовах суспільної трансформації в Україні (номер державної реєстрації РК № 0116U007183).

## **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESULTS OF THE RESEARCH**

Відповідно до Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки інноваційний розвиток освіти України актуалізував проблему якісного оновлення підготовки кваліфікованих фахівців для органів публічного управління та адміністрування, в тому числі публічних службовців відділів (управлінь) освіти районних держадміністрацій та міськвиконкомів шляхом безперервного їхнього професійного навчання [22]. Кабінет Міністрів схвалив стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 роки, а також план заходів щодо реалізації цієї стратегії [20]. Передбачається продовження розбудови професійної, доброчесної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян [13].

Відповідно до статті 4 Закону України «Про державну службу» проголошуються основні принципи, з дотриманням яких здійснюється державна служба в Україні. Серед них виокремимо принципи верховенства права, законності, професіоналізму, патріотизму, доброчесності, ефективності, забезпечення рівного доступу до державної служби, політичної неупередженості, прозорості, стабільності [14]. В умовах значних суспільно-політичних та соціально-економічних змін в Україні в умовах сьогодення принцип професіоналізму є одним із пріоритетних для керівників та публічних службовців місцевих органів освіти, оскільки передбачає компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення публічним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, що визначено відповідно до Законом України «Про державну службу» [14]. Починаючи з 2018 року на державній службі впроваджено процеси управління результативністю. На підставі визначених завдань і ключових показників здійснюється щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Разом з тим, здійснення професійного навчання фахівців у сфері публічного управління та адміністрування освіти, розвиток системи

післядипломної педагогічної освіти – складний багатоаспектний процес, спрямований на вирішення комплексу проблем соціального, правового й функціонального характеру. Його ефективність уможлиблюється за умов необхідного системного забезпечення – нормативного, структурного, організаційного, методичного, інформаційного, кадрового, матеріально-технічного та фінансового.

Для цього передбачається розроблення та впровадження програм підвищення кваліфікації працівників служб управління персоналом. При цьому, управління персоналом ґрунтується на таких принципах:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;
- контроль за виконанням рішень.

Успіх реформи також значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами в державних органах, яке повинні забезпечувати сучасні, ефективні і дієві служби управління персоналом. Для ефективного виконання покладених на неї завдань службі управління персоналом необхідно впроваджувати в роботу сучасні методи та інструменти управління персоналом на державній службі, розвивати організаційну та управлінську культуру. Посилення державної служби передбачає залучення висококваліфікованих фахівців із забезпеченням чесного та прозорого відбору, призначення на посади державної служби, що ґрунтуються на досягненнях і здобутках та однаково ставленні до кандидатів незалежно від їх статі, етнічного та соціального походження, наявності інвалідності тощо. Формування кадрового резерву для заміщення посад державних службовців, просування їх по службі необхідно здійснювати із забезпеченням рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків.

Однією з основних умов для успішного розвитку державної служби є забезпечення доброчесності державних службовців. Передбачається продовжувати розроблення і впровадження сучасних інструментів, які допомагають мінімізувати ризики, що пов'язані з неетичною поведінкою державних службовців і зловживанням службовим становищем, і включають такі компоненти:

- надання державним службовцям можливості отримання консультацій у складних етичних ситуаціях та подання скарг у разі виявлення фактів недоброчесної поведінки;

- проведення навчання щодо практичних аспектів доброчесності та включення питань, які стосуються етичної поведінки державних службовців, у програми професійного розвитку;
- проведення тестувань та опитувань щодо проявів недоброчесної поведінки серед державних службовців;
- декларування інтересів державного службовця, що засвідчує відсутність конфлікту між особистими інтересами державного службовця, членів його родини та його повноваженнями на посаді державної служби.

Невід'ємним компонентом модернізації державного управління є підвищення якості професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування сфери освіти. Постійне інвестування у професійний розвиток персоналу органів управління освітою є важливою особливістю будь-якого сучасного органу управління. За минулий період реформування державного управління було вжито ряд заходів для планування та здійснення навчання на державній службі, зокрема запроваджено аналіз потреб у навчанні державних службовців, забезпечено конкуренцію між державними та недержавними закладами освіти, утворено Українську школу урядування. Однак забезпечення фінансування системи підготовки державних службовців залишається недостатнім; система не забезпечує своєчасне навчання щодо майбутніх пріоритетів розвитку державного управління[18], [20].

Система формування та розміщення державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування працює неефективно, що стримує розвиток ринку освітніх послуг у сфері післядипломної освіти, створює нерівні умови для закладів освіти у сфері підготовки та підвищення кваліфікації різних форм власності. Не забезпечують оперативне задоволення поточних потреб у навчанні та випереджальний характер підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування запроваджені механізми визначення потреб у професійному навчанні та планування відповідних ресурсів для фінансування виконання державного замовлення на підвищення кваліфікації, що призводить до зниження рівня доступності навчання за державним замовленням.

Передбачається сприяти формуванню дієвих механізмів мотивування державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування до професійного розвитку та безперервної освіти. Одним із завдань є створення сучасної, цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання з розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом, що включатиме такі компоненти:

- визначення потреб у професійному навчанні;
- формування, розміщення і виконання державного замовлення;
- формування мотивації до підвищення рівня професійної компетентності;
- забезпечення функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання;
- моніторинг та оцінку якості навчання.

Особливе місце в трансформаційних змінах державного управління процесами розвитку публічних службовців місцевих органів освіти належить модернізації системи управління, складовою частиною якої є підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації.

Система освіти України, зокрема, і післядипломної освіти, знаходиться сьогодні у процесі трансформаційних змін, що вимагає наявності у педагогічних та управлінських кадрів нових компетентностей, які дадуть їм можливість навчити і підготувати нове покоління особистостей, здатних успішно соціалізуватися, провадити навчальну та подальшу професійну діяльність, працювати автономно і відповідально, максимально швидко адаптуватися до змінюваних умов, приймати рішення, розв'язувати проблеми, реалізовувати ефективну комунікацію, використовувати критичне та системне мислення, сучасні методики навчання, орієнтовані не на репродукцію знань, а на формування знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, ефективно навчатися у процесі навчання та роботи, змінюючи при цьому набуті раніше навички тощо. Закон України «Про освіту» визначає компетентність як динамічну комбінацію знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [3]. Післядипломна педагогічна освіта, як складник системи неперервної освіти, спрямована на формування еліти відкритого суспільства, тобто високоерудованих та конкурентоспроможних фахівців, які здатні забезпечувати випереджувальність розвитку країни, активно зреалізовувати освітні проекти національного масштабу, витримувати конкуренцію на європейському і світовому ринку освітніх послуг, налаштовані на сприйняття цивілізаційних змін як суспільної норми. Ефективність цього процесу залежить від узгодження таких важливих складників, як зміст освіти, організація освітнього процесу, наявність інноваційного науково-методичного супроводу і науково – методичного забезпечення й відповідності цих компонентів соціокультурним та освітнім викликам [4].

Підвищення кваліфікації, як і післядипломна освіта, розглядається в якості складника освіти дорослих і передбачає освіту впродовж життя, спрямовану на реалізацію права особи на безперервне навчання з урахуванням

її особистісних потреб, пріоритетів суспільного розвитку та потреб економіки. Безумовно, модернізація процесу підвищення кваліфікації керівних педагогічних кадрів має відбуватися на засадах персоналізованого підходу на основі системного оновлення змісту навчання, технологічного комплексу, форм навчання, системи оцінювання результатів навчання. Пріоритетом у підвищенні кваліфікації має стати вплив на мотивацію фахівців у сфері публічного управління та адміністрування освіти, педагогів і керівників закладів освіти як самостійних суб'єктів у виборі стратегії власного професійного розвитку. Підвищення професійної компетентності передбачає вироблення належного теоретичного обґрунтування та пошук практичних заходів щодо підвищення загального рівня управлінської культури посадових осіб місцевого самоврядування. Це вимагає вироблення новітніх підходів до організації підготовки, перепідготовки та підвищення їх кваліфікації, а також спрямування всієї системи навчання на зростання професіоналізму та компетентності. Навчальні програми більшості національних систем освіти публічних службовців мають свою специфіку, яка відображує національні особливості кожної країни. Наприклад, у Франції основна увага приділяється тому, що публічні службовці є елітою, здатною до нових ідей, чутливою до потреб громадян. В Англії особливу увагу приділяють тому, щоб службовці були готові до вирішення проблем, використовуючи різні можливості. В Австрії і Греції в основу навчальних програм для підготовки службовців покладаються аналіз політичної та соціально-економічної ситуації в країнах, суперечності, що виникають у їх розвитку. У Данії міністерства та відомства визначають, якими знаннями та вміннями мають оволодіти службовці під час навчання.

Ефективний управлінець публічної влади – це не тільки людина з вищою освітою, певним досвідом управлінської роботи, авторитетом серед членів громади. В умовах сьогодення це має бути ще й креативна особистість, яка прагне до поступу, оновлює свої знання, виконує багато функцій, зокрема, що не входять у її посадові обов'язки, здатна до емпатії, не боїться нетрадиційних рішень і відповідальності за них. Креативність передбачає певний тип мислення та характеру, які слід культивувати як на індивідуальному, так і на загальному суспільному рівні. Тому вона безпосередньо пов'язана з розвитком нових умов праці, стилів життя, форм спілкування та соціальних відносин, які б, своєю чергою, сприяли творчій діяльності [9]. Цілком очевидно, що умовах воєнного стану та протиепідемічних заходів і обмежень органи публічного управління освітою повинні зосереджувати зусилля передусім на створення безпечних умов для здобуття освіти, забезпечення доступності та безперервності навчання у регіонах України з різною безпековою ситуацією (забезпечення дистанційного навчання; організація завершення навчального

року та вступної кампанії; залучення потенціалу переміщених педагогічних працівників; координація гуманітарної допомоги для доступності та безперервності навчання тощо). Окремо слід виділити питання правового регулювання дистанційної роботи та статусу дистанційних працівників у сфері освіти, який необхідно забезпечити адекватним правовим регулюванням.

Оскільки тривалий час національне законодавство не відображало існування дистанційної роботи, за винятком надомної праці та обмеженого застосування гнучких режимів робочого часу для окремих категорій працівників, існує потреба у поширенні норм трудового права на дистанційних працівників, забезпеченні основних стандартів у сфері праці, в тому числі гарантування стабільності трудових відносин. Основними напрямками правового регулювання дистанційної роботи та статусу дистанційних працівників можна вважати: включення до механізму регулювання дистанційної роботи положень колективного договору; розширення підстав для субсидіарного застосування норм інформаційного законодавства щодо захисту інформації та персональних даних; до обов'язкових умов трудового договору про дистанційну роботу необхідно віднести: компенсацію витрат, пов'язаних із виконанням роботи за межами підприємства; визначення часу або періоду, протягом яких працівник є доступним для спілкування з роботодавцем або уповноваженою ним особою; передбачення переважного права на укладання звичайного трудового договору.

Зокрема, основою системи публічного управління є інноваційно-аналітична діяльність службовців, яка спрямована на виявлення пріоритетних напрямів розвитку суспільства та потреб різних соціальних верств населення; творче осмислення локальних і загальнодержавних процесів; вироблення інноваційних підходів у вирішенні суспільно значимих проблем. Такий вид діяльності службовців передбачає уміння аналізувати, володіти відповідною методологією, створювати різноманітні моделі для вирішення колективних проблем і пропонувати альтернативні рішення політики влади. Формування професійної компетентності нової генерації публічних службовців залежить від навчальних закладів перепідготовки та підвищення кваліфікації. Нові навчальні програми як вищих навчальних закладів, так і закладів післядипломної освіти, мають враховувати особливості діяльності службовців у системі публічного управління. Теоретичні та практичні складові навчальних програм мають відповідати новим вимогам до професійної компетентності публічних службовців [21]. Університет менеджменту освіти успішно співпрацює з Національним агентством України з питань державної служби, Міністерством освіти і науки України та Державною службою якості освіти України щодо упровадження освітніх інновацій у системі професійного

навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, здійснення інституційного аудиту, створення та розбудови системи забезпечення якості освіти в закладах освіти.

При цьому, спільними зусиллями забезпечується підготовка керівників департаментів, управлінь, відділів освіти органів державної влади та місцевого самоврядування, керівників закладів освіти об'єднаних територіальних громад, педагогічних, науково-педагогічних працівників до роботи в умовах Нової української школи, запровадження протиепідемічних заходів і обмежень та в умовах воєнного стану, підвищується кваліфікація працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Так, нещодавно успішно розпочалося навчання двох навчальних груп працівників Міністерства освіти і науки України та Державної служби якості освіти України за загальною професійною сертифікатною 60-годинною програмою підвищення кваліфікації «Публічне управління розвитком системи освіти», яке організовано на базі Центрального інституту післядипломної освіти кафедрою менеджменту освіти та права, куратори-тьютори завідувачка кафедрою З. Рябова та професор кафедри менеджменту освіти та права В. Супрун. Ректор ДЗВО «Університет менеджменту освіти» М. Кириченко та директорка Центрального інституту післядипломної освіти Т. Сорочан привітали слухачів з початком занять та зазначили, що Центральний інститут післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» тримає стрій, а професіоналізм управлінців, викладачів і методистів, інноваційні технології та цифровізація освітнього процесу зумовили повну готовність колективу Університету дати відповідь на виклики воєнного стану. У складний для освіти України період керівники Університету менеджменту освіти та його структурних підрозділів застосовують сучасні технології управління ресурсами, освітнього маркетингу, антикризового менеджменту для подолання загроз і відкриття нових перспектив організаційного розвитку. Для нас саме час бути ефективними в буденних справах, виконувати якісно свою освітньо-наукову роботу, допомагати рідним і друзям. Адже наша спільна щоденна праця примножить добро в усьому світі.

У нових соціально-економічних умовах Університет менеджменту освіти прагне модернізувати систему освіти, а практика роботи дає змогу ознайомитися із: концептуальною моделлю безперервної педагогічної та управлінської освіти; інваріантними структурно-функціональними моделями викладача; вимогами компетентностей; навчально-методичними планами постійно діючих курсів, семінарів, науково-практичних конференцій, інтернет-форумів, тематичних дискусій, тренінгових форм роботи, презентаційних програм, мультимедійних лекцій та інших видів занять; оновленим змістом,

формами і методами безперервної освіти шляхом підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців відділів (управлінь) освіти районних держадміністрацій та міськвиконкомів, науково-педагогічних, педагогічних працівників, інших працівників освіти на основі диференційованого підходу.

Модернізації змісту освіти керівних кадрів освіти сприятимуть провадження науковими установами Національної академії педагогічних наук України, Центральним інститутом післядипломної педагогічної освіти, наукових досліджень з проблем обґрунтування та розробки сучасних моделей підготовки сучасного педагога, змісту педагогічної освіти, інноваційних технологій навчання, науково-методичного забезпечення оновленого змісту психолого-педагогічної підготовки педагога, вивчення та впровадження вітчизняного і зарубіжного передового педагогічного досвіду, інтеграції національної педагогічної освіти у світовий освітній простір. Слід зазначити, що Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти» – серед кращих з впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців. Відповідно до рішення конкурсної комісії від 12 жовтня 2021 року щодо проведення конкурсу «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» наказом Національного агентства України з питань державної служби від 21.10.2021 № 169-21 затверджено результати конкурсу у 2021 році. У номінації «Підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» друге місце зайняв Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти».

Нагороду Університету менеджменту освіти за II місце конкурсу з номінації «Підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» вручив Голова Офісу Ради Європи в Україні, представник Генерального секретаря Ради Європи з питань координації програм співробітництва Ради Європи Стен Ньорлов ректору ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Миколі Кириченку, який разом з подякою за визнання багаторічної роботи всього колективу науково-педагогічних працівників Університету відзначив системну роботу Центрального інституту післядипломної освіти (директор Тамара Сорочан) з підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», результативну взаємодію кафедр ЦПО та творчий колектив профільної кафедри з цього напрямку – менеджменту освіти та права (завідувач Зоя Рябова), авторів конкурсної розробки у складі Зої



Рябової, Лариси Оліфіри та Надії Любченко. Як зазначив ректор Микола Кириченко, реалізація визначених Стратегією розвитку Університету менеджменту освіти завдань щодо формування інноваційного середовища підготовки фахівців; їхнього професійного та особистісного розвитку завдяки модернізації форм і змісту їх навчально-методичного й наукового супроводу; активного використання можливостей відкритої освіти, забезпечує створення умов для безперервного професійного розвитку фахівців, здатних до активної творчої співучасті у гармонійному, збалансованому та сталому розвитку держави. Тому таке визнання творчої розробки авторів освітньої інноваційної практики «Дисемінація інновацій у підвищенні кваліфікації менеджера освіти з розбудови систем якості загальної середньої освіти» надихає колектив на подальший творчий пошук та участь у наступних конкурсах Національного агентства України з питань державної служби.

Узагальнюючи результати вивчення потреб і проблем закладів післядипломної педагогічної освіти у забезпеченні їх діяльності ми вважаємо, що одним із напрямів удосконалення функціонування системи післядипломної освіти є створення можливостей для ефективної самореалізації науково-педагогічних та педагогічних працівників закладів післядипломної педагогічної освіти. Сучасне навчально-методичне і науково-методичне забезпечення, упровадження інноваційних підходів щодо оновлення змісту, форм і методів підвищення кваліфікації керівних та педагогічних кадрів, а також формування творчих колективів викладачів для їх провадження сприяє підвищенню ролі закладів післядипломної педагогічної освіти в проведенні реформ у системі освіти, підготовці кваліфікованих педагогічних працівників з високим рівнем розвитку компетентності в умовах безперервної освіти.

Постає завдання створення абсолютно нових навчальних планів і програм підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти та педагогічних працівників, які мають бути модульними, гнучкими, технологічними. Їх основу мають становити сучасні вимоги до відповідних посад, їх професійних категорій та компетентності. Необхідно перейти від формального періодичного процесу підвищення кваліфікації фахівців до безперервного професійного розвитку з метою здобуття нових або розширення та оновлення професійно значущих компетентностей. Компетентність педагогів професійного навчання та майстрів виробничого навчання є важливим фактором зростання людського капіталу кожної країни, тому слід звернути увагу на актуальність впровадження в освітній діяльності методів і технологій навчання, які сприятимуть формуванню у майбутніх фахівців топ-компетенцій, сформульованих на Всесвітньому економічному форумі

2016 р. у доповіді «Майбутнє професій». Серед яких: Рішення комплексних завдань; Критичне мислення; Творчі здібності; Управлінські таланти; Взаємодія з іншими; Емоційний інтелект; Здатність оцінювання та прийняття рішень; Орієнтація на обслуговування; Навички ведення переговорів; Когнітивна гнучкість; Здатність до навчання (LQ) [23].

Результати професійного розвитку шляхом навчання, зокрема підвищення кваліфікації, мають підлягати відповідному моніторингу, віддзеркалюватися у професійному портфоліо публічного службовця, враховуватися в процесі атестації та сертифікації фахівців, впливати на їхню професійну кар'єру, включаючи кар'єрний ріст, який стимулював би працівника постійно оновлювати свої професійні знання, уміння та навички. Суттєвого оновлення й модернізації потребують зміст освітніх програм, технологічний інструментарій викладача, форми і методи навчання, підходи до визначення результативності навчання, засоби навчання, спрямовані на різнобічну візуалізацію змісту навчання та його якості. Потребують розроблення: Закон України «Про освіту дорослих» розділ «Післядипломна освіта», стандарт післядипломної освіти (підвищення кваліфікації), Положення про організацію освітнього процесу на курсах підвищення кваліфікації, Положення про заклад / структурний підрозділ післядипломної освіти, Положення про підвищення кваліфікації, Професійний стандарт андрагога, Концепція підвищення кваліфікації, Положення про накопичувальну систему підвищення кваліфікації, Концепція (механізм) розроблення стандартів післядипломної освіти (підвищення кваліфікації), Положення про регіональний заклад післядипломної освіти (підвищення кваліфікації), а також механізми визначення мережі закладів освіти, які здійснюють підвищення кваліфікації, їх ліцензування і акредитації.

Бракує також державних стандартів щодо матеріально-технічного та науково-методичного забезпечення навчального процесу у навчальному закладі (яким має бути стандартний навчальний заклад системи підвищення кваліфікації), зокрема відсутні механізми підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників, що працюють у системі підвищення кваліфікації кадрів за сумісництвом. Застосування інноваційних освітніх технологій є умовою досягнення позитивних результатів у навчанні та професійному розвитку і самореалізації кожної особи, здатної навчатися протягом всього життя, шляхом практико-орієнтованого характеру навчального процесу зі створенням сприятливих умов для цього. Створення єдиного інформаційно-освітнього середовища сприятиме модернізації системи науково-методичної, навчально-методичної роботи закладу післядипломної освіти. Також зауважимо, що професійне навчання дорослих має свої особливості, оскільки

воно здійснюється з урахуванням андрагогічних принципів, тобто вимагає інших підходів до організації навчального процесу, його навчально-методичного і науково-методичного забезпечення. Тому традиційні види підготовки доцільно доповнювати інноваційними – заочно-дистанційними, пролонгованими, особистісно-орієнтованими. При цьому організаційні форми і методи навчання в синергетичному освітньому процесі мають відповідати дидактичним вимогам андрагогіки, педагогічної інноватики, акмеології, аксіології, враховуючи не тільки освітній рівень викладача та здобувача освіти, їхній досвід (науковий, викладацький, соціальний, життєвий, професійний, вік, здібності тощо), а й сприяти активній спільній діяльності викладача зі слухачами, як рівними суб'єктами освітнього процесу [2], [6].

Починаючи з 15 березня 2022 року щотижнево для різних категорій керівних та педагогічних кадрів освіти всі науково-педагогічні працівники кафедри МОП організовують та проводять вебінари щодо консультування та підтримки як психологічного стану, так і професійного розвитку освітян в умовах війни. На вебінарах розглядаються актуальні питання. Наприклад, розбудова систем забезпечення якості в закладах освіти, як діяти керівникові закладу освіти в умовах воєнного стану, забезпечення командної роботи в закладі в умовах невизначеності та ін. Для участі у вебінарах, що присвячені питанням забезпечення якості, запрошуються представники Міністерства освіти і науки, Державної служби якості освіти та її територіальних управлінь, Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти». У роботі таких вебінарів брали участь понад 350 осіб майже з усіх регіонів України.

В умовах сьогодення актуальним та необхідним стало розпочинати курси підвищення кваліфікації з тимбілдингу. У ході тимбілдингу обговорювалися питання: про перебіг курсів, про їх зміст, про випускню роботу, про зворотній зв'язок та ін. Для знайомства слухачам було запропоновано презентуватися на <https://padlet.com/>. З метою надання адресних консультацій слухачам пропонується пройти відповідне опитування.

Відбувається пролонгована підтримка слухачів курсів підвищення кваліфікації, що закріплені за кафедрою менеджменту освіти та права щодо їх життєдіяльності в умовах воєнного стану (ведення вайбер-груп, листування, запрошення на семінари, вебінари, тренінги, поточна діяльність та ін.). Слухачі активно включалися в інтерактивні освітні заходи онлайн, зокрема: тимбілдинг, тематичні дискусії, панорамні вебінари, батли, науково-практичні конференції та студії, семінари-практикуми тощо. Безумовно, модернізація процесу підвищення кваліфікації керівних педагогічних кадрів має відбуватися на

засадах персоналізованого підходу на основі системного оновлення змісту навчання, технологічного комплексу, форм навчання, системи оцінювання результатів навчання. Пріоритетом у підвищенні кваліфікації має стати вплив на мотивацію фахівців у сфері публічного управління та адміністрування освіти, педагогів і керівників закладів освіти як самостійних суб'єктів у виборі стратегії власного професійного розвитку.

З погляду розмаїття характеристик освітню технологію ми розглядаємо як системний метод, дидактичну систему, діяльність, порядок, логічність, послідовність, конструювання, проектування навчального процесу, структуроване проектування, діяльний сценарій організації навчання; як систему найбільш раціональних способів досягнення поставленої педагогічної мети, наукову організацію освітнього процесу, що визначає найбільш раціональні й ефективні способи досягнення навчальних (навчально-виробничих), виховних, розвивальних цілей. Безумовно освітня технологія визначається системністю, концептуальністю і науковістю, структурованістю, керованістю, відтворюваністю, запланованим рівнем ефективності, алгоритмічністю, оптимальністю витрат, можливістю тиражування та перенесення в нові умови. Серед форм роботи, що найчастіше використовуються в навчальному процесі курсів підвищення кваліфікації, викладачами названі: практичні заняття (88%), лекції різного типу (82%), тренінги (64%), семінарські заняття (62,5%), круглі столи (47,8%), вебінари (28%), імітаційні, ділові ігри (24%), виїзні ознайомлювальні заняття (10,4%). Під час проведення занять 90,8% викладачів використовують презентації, 69,5% застосовують тести, 51% – навчальні відеофільми, 43,7% – індивідуальні творчі роботи слухачів, 38,2% – навчально-методичні комплекси з окремих дисциплін, 36,4% – електронні версії підручників, 29,2% – відеолекції, 28,6% – мультимедійні програмно-методичні комплекси, 28% – мультимедійні посібники, 20% – аудіолекції. Серед найбільш ефективних джерел отримання інформації для підвищення професійної компетентності науково-педагогічні працівники виокремили Інтернет (84,6%), фахову та психолого-педагогічну літературу (68,6%), фахову та психолого-педагогічну періодику (50%), вивчення досвіду роботи колег (40%).

Узагальнення результатів вивчення потреб і проблем закладів післядипломної педагогічної освіти у навчально-методичному і науково-методичному забезпеченні діяльності засвідчили наступне:

- створення можливостей для ефективної самореалізації науково-педагогічних та педагогічних працівників закладів післядипломної педагогічної освіти – один із напрямів удосконалення функціонування системи післядипломної освіти;

- ефективно навчально-методичне і науково-методичне забезпечення діяльності, яке сприяє підвищенню ролі закладів післядипломної педагогічної освіти в проведенні реформ у системі освіти, підготовці фахівця з високим рівнем розвитку компетентності в умовах безперервної освіти;
- упровадження інноваційних підходів щодо оновлення змісту, форм і методів підвищення кваліфікації;
- постає завдання створення абсолютно нових навчальних планів і програм підвищення кваліфікації керівних кадрів, які мають бути модульними, гнучкими, технологічними.
- застосування інноваційних освітніх технологій є умовою досягнення позитивних результатів у навчанні та професійному розвитку і самореалізації кожної особи, здатної навчатися протягом життя, шляхом практико-орієнтованого характеру навчального процесу зі створенням сприятливих умов для цього;
- створення єдиного інформаційно-освітнього середовища сприятиме модернізації системи науково-методичної, навчально-методичної роботи закладу післядипломної педагогічної освіти;
- розроблення відповідного нормативно-правового забезпечення діяльності системи сприятиме ефективному розвитку післядипломної педагогічної освіти.

Згідно зі стандартами ISO 9000, КО 9001 компетентність – це демонстрована здатність застосовувати на практиці знання та навички. Закон України «Про державну службу» визначає професійну компетентність як здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні і ділові якості для належного виконання встановлених завдань та обов'язків, навчання, професійного й особистісного розвитку [14]. Більш універсальне трактування компетенції подається в Законі України «Про вищу освіту»: це динамічна комбінація знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних та громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну й подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти [15]. Закон України «Про освіту» визначає компетентність як динамічну комбінацію знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [3]. Підвищення професійної компетентності передбачає вироблення належного теоретичного обґрунтування та пошук практичних заходів щодо підвищення загального рівня управлінської культури

посадових осіб місцевого самоврядування. Це вимагає вироблення новітніх підходів до організації підготовки, перепідготовки та підвищення їх кваліфікації, а також спрямування всієї системи навчання на зростання професіоналізму та компетентності.

Навчальні програми більшості національних систем освіти публічних службовців мають свою специфіку, яка відображує національні особливості кожної країни. Наприклад, у Франції основна увага приділяється тому, що публічні службовці є елітою, здатною до нових ідей, чутливою до потреб громадян. В Англії особливу увагу приділяють тому, щоб службовці були готові до вирішення проблем, використовуючи різні можливості. В Австрії і Греції в основу навчальних програм для підготовки службовців покладаються аналіз політичної та соціально-економічної ситуації в країнах, суперечності, що виникають у їх розвитку. У Данії міністерства та відомства визначають, якими знаннями та вміннями мають оволодіти службовці під час навчання. Передбачається створення належних умов для забезпечення професійного розвитку; створення ефективного системи визначення потреб у професійному навчанні; забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання; залучення всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування до створення системи професійного навчання тощо (у частині підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування).

Основними елементами організації професійного навчання, направлено на розвиток компетентності публічних службовців місцевих органів управління освітою, є такі:

- розробка та впровадження галузевої рамки кваліфікацій з урахуванням Національної рамки кваліфікацій;
- розробка на основі компетентнісного підходу та затвердження професійних стандартів служби в органах місцевого самоврядування;
- розробка та впровадження на основі компетентнісного підходу стандартів освітньої діяльності з професійного розвитку публічних службовців;
- розробка та впровадження освітньо-професійних програм для навчання кожної категорії вперше призначених посадових осіб;
- розробка та впровадження спеціальних освітньо-професійних програм для навчання посадових осіб;
- набуття передбачених конкретною освітньо-професійною програмою нових знань для професійного розвитку має реалізуватися через проведення занять практиками, успішними діями місцевого

самоврядування, провідними спеціалістами наукових установ, органів влади, зарубіжними фахівцями тощо.

В основу підготовки посадових осіб місцевого самоврядування доцільно покласти методику оволодіння базовими компетенціями, що дасть додаткові можливості для ідентифікації управлінських потреб практики. До базових компетенцій, якими мають оволодіти посадові особи місцевого самоврядування, належать:

- професійні знання принципів і законів управління, здатності розглядати організацію загалом та її місце в соціальному світі;
- професійні вміння застосування волі і владних повноважень в управлінській діяльності, використання інноваційних управлінських технологій, формування уміння аналізувати нестандартні управлінські ситуації;
- психологічну компетентність щодо успішної професійної діяльності, знання психологічних особливостей суб'єкта та об'єкта управління; дотримання етичних норм у ділових відносинах у поєднанні з кваліфікованою діяльністю;
- прагнення до самовдосконалення, досягнення найвищої професійної майстерності.

Для мотивації підвищення власних компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування доцільно виокремити такі цілі:

- набуття у процесі навчання суми знань за обраними напрямками, які відповідають сучасному рівню соціально-економічного розвитку, використання цих знань у подальшому для вирішення загального завдання структурних реорганізацій;
- формування вміння організувати науковий і системний підхід до прийняття рішень;
- набуття в процесі навчання умінь і навичок ділового спілкування та їх використання в ділових відносинах [10].

Лише маючи сучасні знання, володіючи відповідними професійними вміннями, можна успішно виконувати управлінські функції. А тому до базових компетентностей, якими мають оволодіти публічні службовці, ми відносимо: професійні знання типів, принципів і законів управління, здатності розглядати організацію загалом та її місце в соціальному світі, знання суб'єкта і об'єкта управління, взаємної відповідальності між ними; професійні вміння застосування волі і владних повноважень в управлінській діяльності, використання інноваційних управлінських технологій, формування уміння аналізувати нестандартні управлінські ситуації; психологічну компетентність щодо успішної професійної діяльності, знання психологічних особливостей суб'єкта та об'єкта

управління; дотримання етичних норм у ділових відносинах у поєднанні з кваліфікованою діяльністю; формування оптимального, творчого потенціалу, найвищої продуктивності праці, здатності працювати в умовах жорсткої конкуренції; прагнення до самовдосконалення, досягнення найвищої професійної майстерності. Опанування наведеними професійними компетентностями може здійснюватися як комплекс формального, неформального навчання та самоосвіти, що в сучасних умовах не може реалізовуватися на основі лише традиційних освітніх технологій [2].

Надання органам місцевого самоврядування нових повноважень, фінансових і матеріальних ресурсів, створення об'єднаних територіальних громад потребує невідкладних заходів щодо професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, надання їм нових знань, формування нових вмінь і навичок. Застосування телекомунікаційних технологій надає можливість створити якісно нове інформаційне освітнє середовище без меж та з можливістю організації глобальної системи дистанційного навчання, що дозволяє найбільш змістовно реалізувати сучасні вимоги до освіти і навчання. Серед них : гнучкість організаційних форм, індивідуалізація змісту освіти, інтенсифікація процесу навчання та обміну інформацією.

Завдяки використанню новітніх технологій можливим і доступним є навчання з використанням інтерактивних методів та інноваційних форм організації освітнього процесу, а саме: бліц-опитування, відкритого мікрофона, вікторини, вебінару, воркшопу, діджиталізації, едьютейнменту, колаборації, краудсорсінгу, круглого столу, кейс-методу, майстер-класу, методу критичного мислення, освітнього проекту, панельної дискусії, презентації, скетчінгу, форсайту, моделювання – відтворення реальних умов праці; самостійного навчання; рольові, ділові ігри; тематичні диспути та «круглий стіл», які проводяться для обговорення складних теоретичних проблем і обміну досвідом між слухачами, де треба вміло спрямувати дискусію, ініціюючи зіткнення різних поглядів; метод мозкової атаки (мозковий штурм); підготовка «кейсів», включно з передовою практикою; навчальні ситуації – реальна або продумана управлінська ситуація з питань для аналізу тощо [20].

## **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH**

Питання професійного розвитку управлінців галузі освіти набуло особливої актуальності у період трансформаційних змін в Україні, які



спонукали процес реформування системи освіти держави, приведення її структури і змісту у відповідність до європейських стандартів. Успіх реформ у галузі залежить, передусім, від рівня сприйняття й усвідомлення керівниками закладів освіти необхідності змін, їхньої здатності генерувати нові ідеї й готовності до їх упровадження, від рівня сформованості професійних компетентностей. Компетентнісний підхід означає переорієнтацію професійного розвитку фахівців із процесу на результат у діяльнісному вимірі. У цьому контексті важливе чітке визначення результату, його діагностичність, затребуваність у суспільстві, забезпечення спроможності особистості самостійно діяти, вирішувати життєві та професійні ситуації. На перше місце висувається не інформованість того, хто навчається, а його ціннісне ставлення до знань і діяльності, яку він виконує, вміння вирішувати завдання у професійній діяльності. Наші дослідження підтверджують, що компетентності утворюють професіоналізм, який виявляється у професійній діяльності. Компетенції та компетентності змінюються відповідно до нових пріоритетів освіти, отже, змінюються характеристики професіоналізму фахівця. З огляду на важливість вирішення завдань модернізації освітньої галузі, що здійснюється в умовах децентралізації влади в Україні, особливого значення набувають такі професійні компетентності публічних службовців місцевих органів управління освітою як вміння налагоджувати ефективну взаємодію влади, освіти і громади району (міста), кожного села і селища, об'єднаних територіальних громад в інтересах жителів відповідних територій.

В умовах децентралізації влади в Україні, модернізація системи освіти, її перехід на новий термін, форми і зміст навчання, розвиток державно-громадського управління освітою та поступовий перехід до громадсько-державної форми управління можливі лише за умови ефективного управління процесами розвитку публічних службовців місцевих органів освіти та управління галуззю освіти в цілому на місцях.

Можна констатувати, що результативність виконання поставлених завдань напряму залежить від рівня сформованості професійних компетентностей публічних службовців місцевих органів освіти.

Постійний професійний розвиток не лише в умовах формальної освіти, але і більш активне використання можливостей неформальної та інформальної освіти, посилення уваги департаментів освіти обласних державних адміністрацій до створення неформальних регіональних систем безперервної професійної освіти управлінців районного і міського рівнів, сприятиме забезпеченню ефективності регіонального управління за умови тісної взаємодії владних структур та громади різних рівнів.

Формування професійної компетентності нової генерації публічних службовців залежить від закладів освіти з перепідготовки та підвищення кваліфікації. Нові навчальні програми як закладів вищої освіти, так і закладів післядипломної освіти, спеціалізованих закладів освіти мають враховувати особливості діяльності службовців у системі публічного управління в цілому та у сфері освіти зокрема.

Застосування телекомунікаційних технологій надає можливість створити якісно нове інформаційне освітнє середовище без меж та з можливістю організації глобальної системи дистанційного навчання, що дозволяє найбільш змістовно реалізувати сучасні вимоги до освіти і навчання. Серед них: гнучкість організаційних форм, індивідуалізація змісту освіти, інтенсифікація процесу навчання та обміну інформацією.

Завдяки використанню новітніх технологій можливим і доступним є навчання з використанням інтерактивних методів та інноваційних форм організації освітнього процесу. Разом з тим, здійснення професійного навчання фахівців у сфері публічного управління та адміністрування освіти, розвиток системи післядипломної педагогічної освіти – складний багатоаспектний процес, спрямований на вирішення комплексу проблем соціального, правового й функціонального характеру. Його ефективність уможливується за умов необхідного системного забезпечення – нормативного, структурного, організаційного, методичного, інформаційного, кадрового, матеріально-технічного та фінансового.

Управління процесами розвитку публічних службовців місцевих органів освіти в умовах трансформаційних змін здійснюється з урахуванням наявного соціально-економічного стану України та її регіонів і передбачає інклюзивність ринку праці, його адаптацію до демографічних змін та трансформаційних процесів.

Зростає актуальність запровадження відкритої, прозорої системи розміщення державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації державних службовців з використанням функціональних можливостей веб-порталу управління знаннями у сфері професійного навчання; розроблення та впровадження програм підвищення кваліфікації державних службовців з питань доброчесності, проектного менеджменту, стратегічного планування та управління.

**Перспективи подальших досліджень.** У подальших дослідженнях цієї теми важливим убачається створення таких моделей новаторства управлінських технологій та інновацій щодо розвитку управління процесами розвитку публічних службовців місцевих органів освіти в умовах децентралізації, формування сучасного освітнього середовища,

розробки професійних стандартів, державних стандартів освіти, критеріїв професійної компетентності публічних службовців місцевих органів освіти, підготовка кадрового резерву управлінських кадрів для галузі освіти, в тому числі – державних службовців, аксіологічні аспекти розвитку професійних компетентностей керівників, ролі і місця керівників місцевих органів управління освітою у розвитку громадсько-державного управління в галузі тощо, які розглядаються нами як процес, що потребує постійних змін та удосконалення відповідно до нових освітніх трендів та модернізаційних змін у форматі та структурі освіти України.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] ВГО «Консорціум закладів післядипломної освіти». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/BkgKOo> Дата звернення: Жовт. 10, 2022.
- [2] Н. Г. Діденко, «Інноваційні підходи до освіти фахівців у сфері публічного управління та адміністрування», в *Освіта дорослих у перспективі змін: інновації, технології, прогнози*; А. Василюк і А. Стоговського, Ред. Ніжин, Україна: Видавець ПП Лисенко М. М., 2017, 248 с., с. 225–242.
- [3] Верховна Рада України. (2017, Верес. 05). *Закон № 2145-VIII «Про освіту»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/4lhgEa>
- [4] М. О. Кириченко, Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України, на *Всеукр. наук.-практ. конф.*, В. В. Олійника, Ред. Київ: НАПН України ДВНЗ «УМО», 2016, С. 16–30.
- [5] В. В. Крижко, І. О. Мамаєв, *Аксіологічний потенціал державного управління освітою*. Київ, Україна: Освіта України, 2005.
- [6] Н. Б. Ларіна, *Інноваційні моделі підвищення кваліфікації управлінських кадрів*. Київ: НАДУ, 2013.
- [7] О. Линдюк, «Модернізація системи підвищення кваліфікації посадових осіб в умовах децентралізації публічної влади», на *наук.-практ. конф. Науково-практичне забезпечення децентралізації надання послуг в об'єднаних територіальних громадах*. Київ: ІПК ДСЗУ, 2018, с. 206–209.
- [8] Майкл Армстронг, *Практика управління людськими ресурсами*. 10-е изд. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/Kx6KC5> Дата звернення: Жовт. 10, 2022.
- [9] А. А. Міхно, «Розвиток креативності управлінських кадрів на місцевому рівні», *Державне управління та місцеве самоврядування*, № 1, с. 123–127, 2017.


- [10] В. І. Надрага, «Підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування як пріоритет територіального розвитку», *Регіональна економіка*, № 3, 2018. Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/raZCUv> Дата звернення: Жовт. 10, 2022.
- [11] О. В. Овчарук, *Компетентнісний підхід в сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи*. Київ, Україна: К. У. С., 2004.
- [12] «Освіта в ОТГ: нові підходи до управління в умовах децентралізації влади» / Н. І. Клокар, Г. Г. Науменко, Л. В. Гунько, *Рідна школа*, № 11/12, с. 27–31, 2017.
- [13] Кабінет Міністрів України. (2021, Лип. 21). *Розпорядження № 831-р «Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/Ek8Gdd>
- [14] Верховна Рада України. (2015, Груд. 10). *Закон № 889-VIII «Про державну службу»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/GwnbRB>
- [15] Верховна Рада України. (2014, Лип. 01). *Закон № 1556-VII «Про вищу освіту»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/3kE5ZE>
- [16] *Проблематика процесу децентралізації надання послуг в об'єднаних територіальних громадах, на засіданні круглого столу*, Р. В. Войтович, П. В. Ворони, Ред. Київ: ІПК ДСЗУ, 2018, 242 с.
- [17] Дж. Равен, *Компетентність в сучасному суспільстві: виявлення, розвиток і реалізація*. Москва, Росія: «Когіто-Центр», 2002.
- [18] «Реформування публічного управління та адміністрування: теорія, практика, міжнародний досвід», на *Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю*. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2016, 428 с.
- [19] С. М. Серьогін, П. С. Щербаков, «Сучасні аспекти підготовки професійних кадрів для об'єднаних територіальних громад», на *щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку*. Київ: НАДУ, 2018, т. 4, с. 98–99.
- [20] К. В. Супрун, «Інноваційні форми організації освітнього процесу при підготовці фахівців для органів публічної влади», на *наук.-практ. конф., присвяч. 100-річчю держ. служби України, Публічна служба в модерній державі*, Р. В. Войтович, П. В. Ворони, Ред. Київ: ІПК ДСЗУ, 2018, с. 213–217.
- [21] М. Ярмистий, «Професійна компетентність службовців органів влади в системі публічного управління (концептуальний підхід)», *Буковинський вісник держ. служби та місцевого самоврядування*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/880qVl> Дата звернення: Жовт. 10, 2022.

- [22] Верховна Рада України. (2012, Лют. 01). *Указ Президента № 45/2012 «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/YkMWKI>
- [23] The Future of Jobs. Word Economic Forum, 2016. [Online]. Available: <https://is.gd/aLf6jU> Дата звернення: Жовт. 10, 2022.

## MANAGEMENT OF DEVELOPMENT PROCESSES OF PUBLIC SERVANTS OF LOCAL EDUCATION BODIES IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION

### **Roman Kozenko,**

Candidate of Sciences in Public Administration,  
Associate professor of the Department of Public Administration  
and Management Education  
Central Institute of Postgraduate Education  
SIHE «University of Management Education».  
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0003-0146-6243>  
[rvk.9472@gmail.com](mailto:rvk.9472@gmail.com)


### **Tamara Picosh,**

Senior Lecturer of the Department of Public Administration  
and Management Education  
Central Institute of Postgraduate Education  
SIHE «University of Management Education».  
Kyiv, Ukraine.

[tomapik@ukr.net](mailto:tomapik@ukr.net)

### **Vyacheslav Suprun,**

Ph.D. of economics, associate professor,  
Professor of the Department of Public Administration  
and Management Education  
Central Institute of Postgraduate Education  
SIHE «University of Management Education».  
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0003-3117-5834>  
[proftekhosvita@i.ua](mailto:proftekhosvita@i.ua)

### **Kostiantyn Suprun,**

Doctor of Philosophy in Public Administration,  
Senior Research Fellow Institute of Professional  
Education of the National Academy of  
Pedagogical Sciences of Ukraine.  
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0002-3502-6898>  
[k0ss@i.ua](mailto:k0ss@i.ua)

**Iryna Shnyukova,**

researcher of the department of scientific  
methodical provision of professional  
education State Scientific Institution  
"Institute of Modernization of the content of education"  
of the MES of Ukraine.  
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0001-7768-7988>  
[shniukovaiv@gmail.com](mailto:shniukovaiv@gmail.com)

**Abstract.** The article provides a theoretical justification and considers the actual issues of effective management of development processes of public employees of local education bodies in the conditions of decentralization and transformational changes. It has been established that in the new socio-economic conditions in Ukraine, the urgency of managing innovative processes of development of public employees of local education bodies is increasing, since increasing the competitiveness of national education is impossible without radical changes in the reproduction and effective use of managerial labor. The main functions of public authorities in the field of education are systematized and the mechanisms necessary for effective management of the development processes of public officials of local educational authorities are proposed. The prerequisites and predicted results of the creation of an innovative management system for the development of public employees of local education bodies in conditions of decentralization are revealed: participation in the training of all categories of employees of education management bodies; continuous updating of competencies; ensuring high quality of professional training; introduction of targeted scientific support for the development of local self-government officials. It was emphasized that the personnel management of local education bodies is based on the following principles: scientificity, democratic centralism, planning, unity of orders; combination of individual and collective approaches, centralization and decentralization, linear, functional and target management; control over the execution of decisions. It is noted that an integral component of the modernization of state administration in the field of education is the improvement of the quality of professional training of civil servants and officials of local self-government. Only with up-to-date knowledge and appropriate professional skills can one successfully perform management functions. It is suggested that public officials of local education bodies pay considerable attention to the education of such personal traits as high

professional competence, creativity, creativity, independence, perseverance, and adaptability. For this, it is necessary to reform the education system in Ukraine and bring the content of the educational process closer to the growing demands of the labor market and educational services, the individual, as well as to increase the amount of investments in improving the quality of education, lifelong education, the development of innovative educational programs aimed at the formation of anticipatory dynamic competencies, development of creative potential and their scientific and methodological support. Attention is drawn to the fact that during the war period and in the conditions of anti-epidemic measures and restrictions, the efforts of public officials of local education authorities are focused, first of all, on creating safe conditions for obtaining an education, ensuring the availability and continuity of education in regions of Ukraine with different security situations (ensuring distance learning; organizing completion of the academic year and the admissions campaign; attracting the potential of displaced teaching staff; coordinating humanitarian aid for accessibility and continuity of education, etc.). The issue of the need for legal regulation of remote work in the field of education and the status of remote workers, which lags behind the pace of implementation of information and communication technologies, is separately highlighted. Currently, there is a trend towards the formation of the electronic labor market – a new segment that must be provided with adequate legal regulation. Undoubtedly, the level of their creative self-realization and self-development depends on the professional competence and creative potential of public employees of local education bodies. Among the numerous criteria of creativity, the following are highlighted: originality, flexibility, sensitivity to problems, independence, independence, openness. At the same time, the professional growth of public employees in the field of education and the development of their competitiveness is considered as the development of a set of personality traits necessary for a high level of their professional activity. The experience of European countries, where the development of personnel of education management bodies is considered an important factor of their activity and prestige, is considered. It is proposed, taking into account global educational trends, the creation of opportunities for the professional development of public employees of local education bodies in the context of reforming and modernizing education in certain directions. At the same time, the main factors that hinder the development of public servants of state executive bodies and

local self-government in the field of education include contradictions that arise in the process of management activities: the competencies of officials do not meet the growing demands of society; a significant shortage of personnel does not correlate with clear criteria for evaluating results; inflated public expectations often conflict with the terms of the manager's financial support. It is noted that an integral component of the modernization of state administration is the improvement of the quality of professional training of civil servants and officials of local self-government. At the same time, provision of funding for the civil servant training system remains insufficient; the system does not provide timely training on the future priorities of the development of public administration. A significant number of civil servants and local self-government officials in the field of education cannot fully meet the needs for advanced training. The content of professional training does not fully meet the needs of such training. It was determined that the training and professional development of public servants of the state executive and local self-government bodies requires modern approaches to the selection of effective innovative forms of training, retraining and advanced training. The implementation of the competence approach to the organization of the educational process presupposes the introduction of active and interactive forms of learning and the appropriate interaction of all interested parties. It is important to create conditions under which state bodies in the field of education formulate state policy based on the results of analysis and communications with interested parties, as well as ensure its effective implementation for the sustainable development of the state.

**Keywords:** local self-government; local education authorities; educational activity; professional education; management; education; state educational policy; labor market; market of educational services; quality of education; professional competence; professional development.

#### **REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

- [1] VHO «Konsortsium zakladiv pisliadyplomnoi osvity». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/BkgK0o> Data zvernennia: Zhovt. 10, 2022.
- [2] N. H. Didenko, «Innovatsiini pidkhody do osvity fakhivtsiv u sferi publichnoho upravlinnia ta administruvannia», v *Osvita doroslykh u perspektyvi zmin: innovatsii, tekhnolohii, prohnozy*; A. Vasyliuk i A. Stohovskoho, Red. Nizhyn, Ukraina: Vydavets PP Lysenko M. M., 2017, 248 s., s. 225–242.



- [3] Verkhovna Rada Ukrainy. (2017, Veres. 05). Zakon № 2145-VIII «Pro osvitu». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/4lhgEa>
- [4] M. O. Kyrychenko, Profesiyni rozvytok ta upravlinnia liudskymy resursamy v systemi pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity v konteksti transformatsii osvity Ukrainy, na Vseukr. nauk.-prakt. konf., V. V. Oliinyka, Red. Kyiv: NAPN Ukrainy DVNZ «UMO», 2016, s. 16–30.
- [5] V. V. Kryzhko, I. O. Mamaiev, Aksiolohichniy potentsial derzhavnoho upravlinnia osvitoiu. Kyiv, Ukraina: Osvita Ukrainy, 2005.
- [6] N. B. Larina, Innovatsiini modeli pidvyshchennia kvalifikatsii upravlinskykh kadriv. Kyiv: NADU, 2013.
- [7] O. Lyndiuk, «Modernizatsiia systemy pidvyshchennia kvalifikatsii posadovykh osib v umovakh detsentralizatsii publichnoi vlady», na nauk.-prakt. konf. Naukovo-praktychne zabezpechennia detsentralizatsii nadannia posluh v obiednanykh terytorialnykh hromadakh. Kyiv: IPK DSZU, 2018, s. 206–209.
- [8] Majkl Armstrong, Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami. 10-e izd. [Elektronnyj resurs]. Dostupno: <https://is.gd/Kx6KC5> Data zvernennia: Zhovt. 10, 2022.
- [9] A. A. Mikhno, «Rozvytok kreatyvnosti upravlinskykh kadriv na mistsevomu rivni», Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia, № 1, s. 123–127, 2017.
- [10] V. I. Nadraha, «Pidvyshchennia kompetentnosti posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia yak priorytet terytorialnoho rozvytku», Rehionalna ekonomika, № 3, 2018. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/raZCUv> Data zvernennia: Zhovt. 10, 2022.
- [11] O. V. Ovcharuk, Kompetentnisnyi pidkhid v suchasni osviti: svitovi dosvid ta ukraïnski perspektyvy. Kyiv, Ukraina: K. U. S., 2004.
- [12] «Osvita v OTH: novi pidkhody do upravlinnia v umovakh detsentralizatsii vlady» / N. I. Klokar, H. H. Naumenko, L. V. Hunko, Ridna shkola, № 11/12, s. 27–31, 2017.
- [13] Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021, Lyp. 21). Rozporiadzhennia № 831-r «Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022–2025 roky». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/Ek8Gdd>
- [14] Verkhovna Rada Ukrainy. (2015, Hrud. 10). Zakon № 889-VIII «Pro derzhavnu sluzhbu». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/GwnbRB>
- [15] Verkhovna Rada Ukrainy. (2014, Lyp. 01). Zakon № 1556-VII «Pro vyshchu osvitu». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/3kE5ZE>

- [16] Problematyka protsesu detsentralizatsii nadання posluh v obiednanykh terytorialnykh hromadakh, na zasidanni kruhloho stolu, R. V. Voitovych, P. V. Vorony, Red. Kyiv: IPK DSZU, 2018, 242 s.
- [17] Dzh. Raven, Kompetentnost' v sovremennom obshchestve: vyyavlenie, razvitie i realizaciya. Moskva, Rossiya: «Kogito-Centr», 2002.
- [18] «Reformuvannia publichnoho upravlinnia ta administruvannia: teoriia, praktyka, mizhnarodnyi dosvid», na Vseukr. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu. Odesa: ORIDU NADU, 2016, 428 s.
- [19] S. M. Serohin, P. C. Shcherbakov, «Suchasni aspekty pidhotovky profesiinykh kadriv dlia obiednanykh terytorialnykh hromad», na shchorich. Vseukr. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu Publichne vriaduvannia v Ukraini: stan, vyklyky ta perspektyvy rozvytku. Kyiv: NADU, 2018, t. 4, s. 98–99.
- [20] K. V. Suprun, «Innovatsiini formy orhanizatsii osvithnoho protsesu pry pidhotovtsi fakhivtsiv dlia orhaniv publichnoi vlady», na nauk.-prakt. konf., prysviach. 100-richchiu derzh. sluzhby Ukrainy, Publichna sluzhba v modernii derzhavi, R. V. Voitovych, P. V. Vorony, Red. Kyiv: IPK DSZU, 2018, s. 213–217.
- [21] M. Yarmystyi, «Profesiina kompetentnist sluzhbovtsiv orhaniv vlady v systemi publichnoho upravlinnia (kontseptualnyi pidkhid)», Bukovynskyi visnyk derzh. sluzhby ta mistsevoho samovriaduvannia. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/88QqVI> Data zvernennia: Zhovt. 10, 2022.
- [22] Verkhovna Rada Ukrainy. (2012, Liut. 01). Ukaz Prezydenta № 45/2012 «Pro Stratehiiu derzhavnoi kadrovoi polityky na 2012-2020 roky». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/YkMWKI>
- [23] The Future of Jobs. World Economic Forum, 2016. [Online]. Available: <https://is.gd/aLf6jU> Data zvernennia: Zhovt. 10, 2022.

*Стаття надійшла до редакції  
10 жовтня 2022 року*