

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ДЗ «ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

КАЛІНІНА ІРИНА МИКОЛАЇВНА

УДК 323.3-057.34 (043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ
ПЕДАГОГІЧНА ПІДТРИМКА ОСОБИСТІСНО-ПРОФЕСІЙНОГО
СТАНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ПРОЦЕСІ ЇХ
АДАПТАЦІЇ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

231 – Соціальна робота

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____/ І. М. Калініна /
Підпис, ініціали та прізвище здобувача

Науковий керівник:
Харченко Сергій Якович
доктор педагогічних наук, професор

Старобільськ – 2020

АНОТАЦІЯ

Калініна І. М. Педагогічна підтримка особистісно-професійного становлення державних службовців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 231 – соціальна робота. – Державний заклад „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”. – Старобільськ, 2020.

Дисертація є теоретико-експериментальним дослідженням проблеми педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби.

У **вступі** обґрунтовано актуальність і доцільність обраної теми, сформульовано об’єкт, предмет, мету, завдання, методи дослідження, розкрито наукову новизну, практичне значення роботи, наведено відомості про апробацію та впровадження одержаних результатів.

У першому розділі – **«Теоретико-методологічні засади особистісно-професійного становлення державних службовців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності»** – на підставі вивчення науково-педагогічної літератури здійснено аналіз наукових підходів щодо обґрунтування педагогічної підтримки як сучасного педагогічного феномену, подано діагностику вихідного рівня особистісно-професійного становлення держслужбовців під час прийому на державну службу.

З’ясовано, що у сучасній педагогічній науці спостерігається обмеженість наукових розвідок з особистісно-професійного становлення державних службовців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності. Дослідження проблеми в контексті загальноприйнятих підходів (системного, діяльнісного, особистісно зорієнтованого, культурологічного, андрогогічного та акмеологічного) дозволило встановити, що серед діагностичного, організаційного та управлінського аспектів особистісно-професійного становлення держслужбовців найважливішим є педагогічний, який

передбачає системну діяльність із формування професійно-важливих компетентностей, накопичення досвіду державної служби, адаптації до фахового середовища.

Установлено, що ідеї педагогічної підтримки в сучасній педагогічній науці і практиці набувають все більшої актуальності, а сама педагогічна підтримка виступає як особлива технологія освіти, яка відрізняється від традиційних методів тим, що здійснюється в процесі діалогу і взаємодії суб'єкта і об'єкта навчання, припускає самовизначення того, хто навчається, в ситуації вибору і подальше самостійне розв'язання проблеми, що виникла. Під педагогічною підтримкою процесу адаптації державних службовців до управлінської діяльності розуміємо систему педагогічної діяльності, яка розкриває особистісний потенціал людини, що активує механізми саморозвитку, самовдосконалення і виводить особистість на новий якісний рівень життєдіяльності і професійної майстерності, коли результат активності людини мотивує її на подальше зростання і розвиток.

Визначено провідні особливості педагогічної підтримки процесу адаптації державних службовців до управлінської діяльності: спрямованість на дорослих, освічених людей, орієнтація виключно на адаптацію до управлінської діяльності; здійснення не професіональними соціальними працівниками та педагогами, а досвідченими колегами-управлінцями під час виконання службових обов'язків; реалізація як практичної діяльності із розв'язання специфічних завдань особистісно-професійного становлення держслужбовця-початківця у процесі адаптації до управлінської діяльності.

Адаптація держслужбовця-початківця до управлінської діяльності розглядається як процес взаємодії фахівця з навколишнім професійним середовищем, під час якого він зіставляє власні можливості й труднощі, та на цій основі будує моделі і стратегії професійної поведінки, адекватні вимогам державної служби.

Обґрунтовано та розроблено критерії особистісно-професійного становлення держслужбовців: мотиваційно-ціннісний, когнітивний,

операційний, рефлексивний і творчий, описано їхні показники (високий, середній, низький). Установлено, що більшість держслужбовців мають середній або низький рівень особистісно-професійного становлення. У процесі дослідження виявлено статистично значущу кореляцію між обраними критеріями, розроблено ідеальну та реальну моделі особистісно-професійного становлення держслужбовців під час прийому на державну службу.

У результаті опитування експертів (керівників і досвідчених співробітників органів державної служби) здійснено ранжування цінностей особистісно-професійної діяльності, що дало можливість суб'єктивно структурувати сукупність професійних цінностей. Виокремлено труднощі професійної підготовки майбутніх держслужбовців, обґрунтовано форми підвищення кваліфікації, які можуть сприяти особистісно-професійному становленню держслужбовців – педагогічна школа наставництва, професійне навчання та самоосвіта.

У другому розділі – **«Наукове обґрунтування і розробка системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців-початківців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності»** – обґрунтовано, змістовно розроблено та експериментально перевірено систему педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби.

На підставі розробленої концепції дослідження встановлено, що метою системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби, є їх становлення як суб'єктів управлінської праці, забезпечення успішного входження до нової соціальної і професійної сфери та інтеграція у ній на основі системних перетворень особистості, що включають підсистеми професійної діяльності особистості, нормативної регуляції, мотивації на саморозвиток, рефлексивної самоорганізації та творчості.

Основою змістовного компонента системи педагогічної підтримки виступають такі блоки управлінських знань: наукова основа державного управління, правові основи державної служби, психологічні основи управлінської діяльності, теорія і практика прийняття управлінських рішень, етика ділового спілкування, конфлікти системи управлінської діяльності. Ці блоки не є застиглими утвореннями, вони слугують тим фундаментом, на які спирається особистісно-професійне становлення держслужбовця і може будуватися професійна освіта.

Технологічний компонент педагогічної системи розглядається як сукупність форм, методів і прийомів соціально-педагогічної взаємодії, побудованої на основі педагогічної підтримки. Основою цього компонента виступають три провідні форми організації педагогічної підтримки: технологія наставництва, самоосвіти та професійного навчання. Наставництво слід розглядати ефективною соціально-педагогічною практикою, яка передбачає цілеспрямовану діяльність керівників, служб управління персоналом і найбільш досвідчених співробітників державного органу з підготовки до самостійного, якісного та ініціативного виконання службових обов'язків держслужбовцями, вперше прийнятими на посаду.

Педагогічна підтримка професійного самовдосконалення включає надання конкретної допомоги, консультування і контролю щодо складання та виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності держслужбовців. Ця програма виступає провідним механізмом педагогічної підтримки адаптації держслужбовців, вперше призначених на посаду.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що *вперше* із соціально-педагогічних позицій досліджено процес особистісно-професійного становлення держслужбовців, уперше призначених на посаду, розроблено систему педагогічної підтримки цього процесу, що містить такі компоненти: цільовий (становлення держслужбовців як суб'єктів управлінської праці та забезпечення їх успішного входження до нової

соціальної та професійної сфери); змістовний (сукупність знань і умінь наукових основ державного управління як фундамента їх соціально-професійного становлення); технологічний (технологія наставництва, самоосвіти і професійного навчання); суб'єктний (керівники органів держслужби, співробітники управління по роботі з персоналом, наставники); об'єктний (держслужбовці, вперше призначені на посаду); удосконалено форми, методи та соціально-педагогічні технології педагогічної підтримки, самоосвіти і професійного навчання держслужбовців у період їх адаптації до державної служби; *подальшого розвитку* набули наукові уявлення про педагогічну підтримку, її специфіку в соціальній роботі з держслужбовцями, можливості використання технології наставництва як провідного механізму професійної адаптації в органах державної служби.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що розроблені компоненти системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців можуть бути використані керівним складом органів держуправління для формування оптимального індивідуально-ділового стилю спілкування з молодими держслужбовцями; підрозділами для роботи з кадрами для проектування та організації підвищення кваліфікації держслужбовців, організації індивідуальної соціально-педагогічної роботи, надання конкретної практичної допомоги у подоланні молодими співробітниками труднощів в особистісно-професійній адаптації. Методичне забезпечення системи педагогічної підтримки (положення про наставництво, типова індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності держслужбовців, уперше призначених на посаду) можуть становити основу удосконалення процесу адаптації держслужбовців кадровими службами обласних, районних, міських держадміністрацій.

Ключові слова: педагогічна система; особистісно-професійне становлення; педагогічна підтримка; наставництво; держслужбовці, уперше призначені на посаду державної служби; процес адаптації до управлінської діяльності; професійне навчання; самоосвіта.

Список публікацій здобувача

Статті у наукових фахових виданнях України, зокрема, які включені до міжнародних наукометричних баз:

1. **Калініна І. М.** Адаптація державних службовців до управлінської діяльності: етапи і зміст. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка* : Педагогічні науки. 2017 № 8 (313). Ч. 2. С. 125–131.
2. **Калініна І. М.** Феномен педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення державних службовців. *Education and pedagogical sciences*. 2017. № 2. С. 85–95. (*Ulrich's Periodicals Directory (США)*)
3. **Калініна І. М.** Діагностика рівня особистісно-професійного становлення молодих держслужбовців під час прийому на державну службу. *Гуманізація навчально-виховного процесу: зб. наук. пр.* 2017. № 5. С. 87–97.
4. **Калініна І. М.** Розроблення проблеми особистісно-професійного становлення молодих держслужбовців у сучасних наукових дослідженнях. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія»*. 2018. № 1 (15). С. 124–130. (*Index Copernicus*).
5. **Калініна І. М.** Акмеологічний підхід в дослідженні педагогічної підтримки адаптації державних службовців до управлінської діяльності. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка: Педагогічні науки*. 2018. № 1(315). Ч. 2. С. 98–104.
6. **Калініна І. М.** Зміст системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення молодих держслужбовців. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка: Педагогічні науки*. 2018. № 8 (323). Ч. 2. С. 40–47.
7. **Калініна І. М.** Аналіз ефективності системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення молодих держслужбовців. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Випуск 13. Том 1. С. 59–62. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-6085-2019-13-1-12>
8. **Калініна І. М.** Система педагогічної підтримки особистісно-

професійного становлення держслужбовців у контексті суб'єктного і об'єктного компонентів. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка: Педагогічні науки*. 2019 № 1 (324). С. 184–193.

Стаття в зарубіжному науковому виданні:

9. Калініна І. М. Технологія педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців. *East European Science Journal*. 2019. № 5 (45). С. 41–46.

Статті в інших виданнях, матеріали конференцій:

10. Калініна І. М. Педагогічні аспекти особистісно-професійного становлення молодих держслужбовців. *Управління соціально-економічними трансформаціями у сучасному місті: тези наук.-практ. інтернет-конф.* (27 лютого 2018). Київ : КУБГ, 2018. С. 29 – 31.

11. Калініна І. М. Адаптація молодих держслужбовців до управлінської діяльності: реалії та перспективи. *Сучасна вища освіта: проблеми та перспективи* : Всеукраїнська науково-практична конференція студентів і молодих вчених, (Дніпро, 22 березня 2018 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля. 2018. С. 70–73.

12. Калініна І. М. Критеріальна база дослідження особистісно-професійного становлення молодих держслужбовців. *Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика: матеріали Міжнар. наук.-практич. Інтернет-конференції, 19–20 квітня 2018 р.* / за заг. ред. В. П. Садкового. Х. : Вид-во НУЦЗУ, 2018. С. 38–40.

13. Калініна І. М. Аналіз реальної практики особистісно-професійного становлення молодих держслужбовців у процесі адаптації до управлінської діяльності. *Новітні наукові досягнення: Міжнар. наук.-практич. конф.* (15 – 22 березня 2018 р., м. Софія, Болгарія). 2018. С. 17–22.

ABSTRACT

Kalinina I. M. Pedagogical Support for Personal and Professional Formation of Civil Servants in the Process of Adaptation to Management Activities. – Qualification scientific work printed as the manuscript.

The thesis for the degree of Doctor of Philosophy in Speciality 231 “Social Work”. – State Institution “Luhansk Taras Shevchenko National University”. – Starobilsk, 2020.

The thesis is a theoretical and experimental study of the problem of pedagogical support for personal and professional formation of civil servants, first appointed to the civil service.

In the **introduction** the relevance and appropriateness of the proposed topic are substantiated, the object, subject, purpose, objectives, methods of the study are formulated, the scientific novelty, the practical significance of the work are revealed, the information on testing and implementing the results is presented.

In the first chapter – **“Theoretical-Methodological Base of the Civil Servants Personal and Professional Formation in the Process of Adaptation to Management Activities”** – based on the study of scientific and pedagogical literature the analysis of the scientific approaches to substantiate pedagogical support as a modern pedagogical phenomenon is carried out. The diagnostics of the initial level of personal and professional formation of civil servants first appointed to the position of civil service is presented.

It is determined that in modern pedagogical science there is a lack of investigations and research on the problem of civil servants personal and professional formation in the process of adaptation to management activities. The study of the problem in the context of conventional approaches (system, activity, personality-oriented, cultural, androgical and acmeological) allowed us to establish that the pedagogical aspect is the most important among the diagnostic, organizational and managerial ones. It involves purposeful, specially organized, meaningful and technologically developed activities to form a system of professionally important qualities, the assimilation of substantive activities in the

field of management, the accumulation of experience in civil service, entry and adaptation to the professional environment.

It is established that the idea of pedagogical support in modern pedagogical science and practice is gaining in relevance. Different from traditional methods, pedagogical support is a special education technology carried out in the process of dialogue and interaction of subject and object of the study, and involved the determination of the student in a situation of choice and further solution to the problem.

Pedagogical support of the process of new civil servant's adaptation to management activities is understood in the thesis as the system of pedagogical activities, that helps the person to reach the individual potential, activating the self-development and self-improvement mechanisms, and bringing the person to a new quality level of life and professional skills, when the result of human activities motivates him or her for further growth and development.

The main features of pedagogical support for the process of adaptation of civil servants to management activities are defined: focus on adults, educated people, focus exclusively on adaptation to management activities; implementation by nonprofessional social workers and teachers, but experienced colleagues-managers during the run of official duties; implementation as a practical activity to solve specific problems of personal and professional development of a civil servant beginning in the process of adaptation to management activities.

The adaptation of a novice civil servant to management activities is considered as a process of interaction between a specialist and professional environment, during which the specialist correlates own opportunities and difficulties, and on this basis builds models and strategies of professional behavior that are adequate to the requirements of the civil service.

The criteria of novice civil servants personal and professional formation are substantiated and developed: motivational-value, cognitive, operational, reflexive and creative, as well as described their indicators (high, medium, low). It is established that the majority of novice civil servants have a medium and low level

of personal and professional formation. The study showed a statistically significant correlation between the selected criteria so an ideal and real models of novice civil servants personal and professional formation in the civil service has been developed.

As a result of the survey of experts (managers and experienced employees of civil service), the ranking of values of personal and professional activities has been carried out, which made it possible to subjectively structure the system of value orientations. Difficulties of professional training of future civil servants, and also their most important competences are specified.

The forms of continuous professional development which have the greatest potential to promote personal and professional formation of civil servants in the process of adaptation to management activities are substantiated. They are educational school mentoring, training and self-education.

In the second chapter – **“Scientific Substantiation and Development of the Pedagogical Support System of Personal and Professional Formation of Novice Civil Servants in the Process of Adaptation to Management Activities”** – the pedagogical support system of personal and professional formation of civil servants, first appointed to the position civil service, is substantiated, essentially developed and experimentally tested.

Based on the developed conception of the study the purpose of the pedagogical support system of personal and professional formation of civil servants, first appointed to the position of civil service, is determined. This is their formation as subjects of administrative work, ensuring successful entry into a new social and professional environment and integration in it on the basis of systemic transformations of personality, which include subsystems of professional activity and personality, regulatory regulation, motivation for self-development, reflexive self-organization and creativity.

In the basis of a substantial component of the pedagogical support system there are the following blocks of management knowledge: the scientific basis of public administration, the legal basis of public service, the psychological basis of

management, theory and practice of management decision-making, ethics of business communication, conflicts of management. These blocks are not fixed formations, they serve as the foundation on which the civil servants personal and professional formation is based and professional education can be developed.

The technological component of the pedagogical system is considered as a set of forms, methods and techniques of socio-pedagogical interaction, built on the basis of pedagogical support. There are three leading forms of pedagogical support in the basis of this component: technology of mentorship, self-education and vocational training. Mentorship should be considered an effective socio-pedagogical practice, which provides purposeful activities of managers, personnel management services and the most experienced employees of the state body to prepare for independent, high-quality and proactive performance of official duties by civil servants, first appointed to the position civil service.

Pedagogical support for professional self-improvement includes the provision of specific assistance, advice and supervision on the preparation and implementation of individual programs to improve the professional competence of civil servants. This program is the leading mechanism of pedagogical support for the adaptation of civil servants, first appointed to the position of civil service.

The scientific novelty of the work lies in the fact that:

for the first time from social and pedagogical positions the process of personal and professional formation of civil servants, first appointed to the position of civil service, is investigated and a pedagogical support system of this process is developed; the system contains the following components: target (formation of civil servants as subjects of administrative work and ensuring their successful entry into a new social and professional sphere); substantial (body of knowledge and skills of scientific foundations of civil administration as the foundation of social and professional formation); technological (technology of mentorship, self-education and vocational training); subjective (heads of civil service, personnel management staff, mentors); objective (civil servants, first appointed to the position of civil service); the forms, methods and socio-pedagogical technologies

of pedagogical support, self-education and professional training of civil servants in the period of their adaptation to the civil service are improved;

it is pointed out the further development of scientific ideas about pedagogical support and its specificity in social work with civil servants; opportunities to use technology of mentorship as a leading mechanism of professional adaptation in the civil service.

The practical significance of the results of the research is that the components of the pedagogical support system of novice civil servants personal and professional formation can be used by the management of civil administration to form the optimal individual and business style of communication with civil servants, first appointed to the position of the civil service; human resources departments for designing and organizing the professional development of novice civil servants, individual social and pedagogical work, supporting concrete practical help in overcoming difficulties by novice employees in personal and professional adaptation.

Methodological support of the pedagogical support system (regulation on mentorship, standard individual program on improving the level of professional competence of civil servants, first appointed to the position of civil service) can be the basis for improving the process of adaptation of civil servants by personnel services of regional, district, city state administrations.

Key words: pedagogical system, personal and professional formation, pedagogical support, mentorship; civil servants who were first appointed to the position of public service; the process of adaptation to management activities; professional training; self-education.

List of scientific works of the applicant

*Scientific Works in Professional Scientific Publications of Ukraine, in Particular,
Those Included to the International Scientometric Bases:*

1. Kalinina I. M. (2017). Adaptacija derzhavnykh sluzhbovciv do upravlinsjkoji dijalnosti: etapy i zmist. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho*

universytetu imeni Tarasa Shevchenka: Pedagoghichni nauky. – Bulletin of Taras Shevchenko Luhansk National University : Pedagogical Sciences. 8 (313), Ch. 2, 125–131 [in Ukrainian].

2. Kalinina I. M. (2017). Fenomen pedagoghichnoji pidtrymky osobystisno-profesijnogho stanovlennja dezhavnykh sluzhbovciv. *Education and pedagogical sciences. 2, 85–95. (Ulrich's Periodicals Directory (SShA)) [in Ukrainian].*

3. Kalinina I. M. (2017). Diagnostyka rivnja osobystisno-profesijnogho stanovlennja molodykh derzhsluzhbovciv pid chas pryjomu na derzhavnu sluzhbu. *Ghumanizacija navchaljno-vykhovnogho procesu: zbirnyk naukovykh prats. – Humanization of Educational Process: Collection of Scientific Works. 5, 87–97. [in Ukrainian].*

4. Kalinina I. M. (2018). Rozroblennja problemy osobystisno-profesijnogho stanovlennja molodykh derzhsluzhbovciv u suchasnykh naukovykh doslidzhennjakh. *Visnyk Universytetu imeni Aljfreda Nobelja. Serija «Pedagoghika i psykholohija». – Alfred Nobel University Bulletin. Series “Pedagogy and Psychology”. 1 (15), 124–130. [in Ukrainian]. (Index Copernicus).*

5. Kalinina I. M. (2018). Akmeologhichnyj pidkhid v doslidzhenni pedagoghichnoji pidtrymky adaptaciji derzhavnykh sluzhbovciv do upravlinsjkoji dijalnosti. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka: Pedagoghichni nauky. – Bulletin of Taras Shevchenko Luhansk National University : Pedagogical Sciences. 1(315), Ch. 2, 98–104. [in Ukrainian].*

6. Kalinina I. M. (2018). Zmist systemy pedagoghichnoji pidtrymky osobystisno-profesijnogho stanovlennja molodykh derzhsluzhbovciv. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka: Pedagoghichni nauky. – Bulletin of Taras Shevchenko Luhansk National University : Pedagogical Sciences. 8 (323), Ch. 2, 40–47. [in Ukrainian].*

7. Kalinina I. M. (2019). Analiz efektyvnosti systemy pedagoghichnoji pidtrymky osobystisno-profesijnogho stanovlennja molodykh derzhsluzhbovciv.

Innovatsiina pedahohika – Innovative Pedagogy. Vypusk 13. Tom 1. 59–62. [in Ukrainian]. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-6085-2019-13-1-12> [in Ukrainian].

8. Kalinina I. M. (2019). Systema pedagoghichnoji pidtrymky osobystisno-profesijnogho stanovlennja derzhsluzhbovciv u konteksti sub'jektnogho i ob'jektnogho komponentiv. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka: Pedagoghichni nauky. – Bulletin of Taras Shevchenko Luhansk National University : Pedagogical Sciences*. 1 (324), 184–193. [in Ukrainian].

Scientific Work in the Foreign Scientific Publication:

9. Kalinina I. M. (2019). Tekhnologhija pedagoghichnoji pidtrymky osobystisno-profesijnogho stanovlennja derzhsluzhbovciv. *East European Science Journal*. 5 (45), 41–46.

Scientific Works in Other Publications, Materials of the Conferences:

10. Kalinina I. M. (2018). Pedagoghichni aspekty osobystisno-profesijnogho stanovlennja molodykh derzhsluzhbovciv. *Upravlinnja socialjno-ekonomichnymy transformacijamy u suchasnomu misti: tezy vseukrainsjkoj naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Kyjiv 27 ljutogho 2018 roku). – Management of social and economic transformations in the modern city: Theses of All-Ukrainian scientific-practical conference (Kyiv, February 27, 2018)*, 29 – 31. Kyjiv : KUBGh.

11. Kalinina I. M. (2018). Adaptacija molodykh derzhsluzhbovciv do upravlinsjkoji dijalnosti: realiji ta perspektyvy. *Suchasna vyshha osvita: problemy ta perspektyvy : VI Vseukrainsjka naukovo-praktychna konferencija studentiv i molodykh vchenykh, (Dnipro, 22 bereznja 2018 r.). – Modern higher education: problems and prospects : VI all-Ukrainian scientific-practical conference of students and young scientists (Dnipro, March 22, 2018)*. 70–73. Dnipro: Universytet imeni Aljfreda Nobelja.

12. Kalinina I. M. (2018). Kryterialjna baza doslidzhennja osobystisno-profesijnogho stanovlennja molodykh derzhsluzhbovciv. *Derzhavne upravlinnja u*

sferi cyviljnogho zakhystu: nauka, osvita, praktyka: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi Internet konferentsii, 19–20 kvitnja 2018 r. / za zagh. red. V. P. Sadkovogho. – Government administration in the field of civil defence: science, education, practice: Collection of Materials of the International Scientific and Practical Internet Conference. 38–40. Kharkiv : Vyd-vo NUCZU.

13. Kalinina I. M. (2018). Analiz realjnoji praktyky osobystisno-profesijnogho stanovlennja molodykh derzhsluzhbovciv u procesi adaptaciji do upravlinsjkoji dijajnosti. *Novitni naukovi dosjaghnennja: Mizhnarodna naukovo-praktychna konferenciya (m. Sofija, Bolgharija, 15 – 22 bereznja 2018 roku). Latest scientific achievements: International Scientific and Practical Conference (Sofia, Bulgaria, March 15 – 22, 2018).* 17–22.

ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади особистісно-професійного становлення державних службовців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності	25
1.1. Розроблення проблеми особистісно-професійного становлення держслужбовців-початківців у сучасних наукових дослідженнях	25
1.2. Сутнісна характеристика педагогічної підтримки як сучасного педагогічного феномену в контексті адаптації держслужбовців до управлінської діяльності	54
1.3. Діагностика рівня особистісно-професійного становлення держслужбовців під час прийому на державну службу	80
Висновки до розділу 1	107
РОЗДІЛ 2. Наукове обґрунтування і розробка системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців-початківців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності	110
2.1. Змістовна розробка системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби	110
2.2. Впровадження розробленої системи педагогічної підтримки в практику діяльності органів державної влади	143
2.3. Аналіз ефективності розробленої системи педагогічної підтримки держслужбовців-початківців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності	163
Висновки до розділу 2	183
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	187
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	191
ДОДАТКИ	216

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку України вимоги до рівня підготовки управлінських кадрів, особливо у сфері державного управління, різко зростають. Сьогодні професіоналізм державного службовця – це не тільки його компетентність у різних областях знань у галузі професії, його висока кваліфікація, яка є необхідною для здійснення ефективного управління. У нестабільному соціально-економічному оточенні, в умовах частих і швидких змін від державного службовця вимагається не просто відтворення раніше засвоєних прикладів і способів дій, а й розроблення нових, а також постійний розвиток не тільки у професійному, а й особистісному аспектах. У першу чергу, це стосується державних службовців на начальних етапах їх службової кар'єри, у перші роки управлінської діяльності. Мова йде про їх адаптацію до нового професійного середовища. У цьому випадку адаптація особистості є не що інше як входження, ідентифікація особистості з професійною сферою, включення нових професійних цінностей в особистісний простір. Інакше кажучи, мова йде про особистісно-професійне становлення державних службовців, які розпочинають свою професійну діяльність. Цей процес включає низьку аспектів (діагностичний, організаційний, управлінський тощо), серед яких одним з найважливіших є педагогічний, який передбачає цілеспрямовану, спеціально організовану, змістовно і технологічно розроблену діяльність із формування системи професійно-важливих якостей, накопичення досвіду державної служби, входження і адаптації до професійного середовища. В умовах діяльності державних органів, де штат не містить професійних психолого-педагогічних працівників, цей процес може бути ефективно організований як педагогічна підтримка особистісно-професійного становлення держслужбовців і здійснюватися відповідними кадровими службами, керівниками підрозділів і фахівцями у рамках підвищення кваліфікації держслужбовців. Особливість педагогічної

підтримки в структурах держслужби полягає у тому, що вона спрямована на формування у співробітників розуміння необхідності та доцільності отримати допомогу від більш досвідченого колеги або керівника, яка сприяє формуванню позитивного ставлення до служби, прагненню «зробити кар'єру», підвищити свій професійний рівень, позбутися помилок і комплексів. Аналіз наукових праць свідчить, що проблема особистісно-професійного становлення держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби, має різнобічний характер і включає до себе дослідження у різних галузях знань. Вона вивчається вченими таких галузей знань як педагогіка (В. Луговий, Н. Ничкало, С. Сисоєва та ін.), психологія (Г. Балл, О. Бодальов, Е. Зеєр, Є. Ісаєв, Є. Клімов, Л. Рудкевич та ін.), державне управління (Д. Дзвінчук, Т. Гречко, Т. Кошова, О. Пархоменко-Куцевіл, Н. Протасова, Л. Прудіус та ін.), бізнес-управління (Л. Карамушко, А. Орлов, В. Павлов, О. Пучина та ін.), управління освітою (Г. Єльнікова, В. Олійник, Т. Сорочан, Є. Хриков та ін.), акмеологія (А. Абульханова-Славська, О. Анісімов, В. Гладкова, А. Деркач, В. Огнев'юк, С. Пальчевський та ін.), андрогогіка (В. Дивак, Ю. Кулюткін, О. Огієнко, С. Сигаєва та ін.). За кордоном проблема досліджувалася такими науковцями, як Дж. Крайт, Д. Тейлор, Д. Холланд, А. Роу, Д. С'юпер та ін.

Незважаючи на достатньо великий обсяг наукових знань із проблематики дослідження, наукових праць щодо, присвячених педагогічній підтримці, що спирається на акмеологічний і системний підходи, до цього часу не існує, хоча саме опір на ці наукові підходи дозволяє більш продуктивно досліджувати можливості педагогічної підтримки у процесі адаптації держслужбовців-початківців до управлінської діяльності з позиції соціальної роботи. Аналіз теорії і практики досліджуваної проблеми дозволив виявити суперечності між:

- вимогами суспільства до фахівців державної служби з високим рівнем особистісно-професійного становлення та їх недостатньою практичною

готовністю до ефективного виконання професійних обов'язків на початкових етапах службової кар'єри;

- потребою у підвищенні ефективності адаптації державних службовців, уперше призначених на посаду державної служби та недостатньою розробленістю науково-методичних засад цього процесу;
- між традиційними формами і методами адаптації держслужбовців та необхідністю системного підходу до педагогічної підтримки їх особистісного професійного становлення.

Відсутність наукових розроблень, виконаних з позицій педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення державних службовців, з одного боку, і необхідність посилення уваги до формування особистісної сфери молодого фахівця з іншого, зумовили вибір саме такої теми дисертаційного дослідження: **«Педагогічна підтримка особистісно-професійного становлення державних службовців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності».**

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до тематичного плану науково-дослідної роботи кафедри соціальної педагогіки ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (м. Старобільськ) у межах комплексної наукової теми: «Теоретико-методичні основи організації соціально-педагогічної діяльності з різними категоріями клієнтів» (державний реєстраційний номер 0110U000753). Тему узгоджено в Раді з координації наукових досліджень у галузі педагогіки і психології в Україні (протокол від 28.11.2017 № 6.).

Об'єкт дослідження – особистісно-професійне становлення держслужбовців-початківців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності.

Предмет дослідження – система педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби, у процесі їх адаптації до управлінської діяльності..

Мета дослідження – науково обґрунтувати і змістовно розробити систему педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби,

Завдання дослідження:

1. Виявити ступінь дослідженості проблеми особистісно-професійного становлення держслужбовців у сучасних наукових працях.
2. Надати сутнісну характеристику педагогічної підтримки як сучасного педагогічного феномену в контексті адаптації держслужбовців до управлінської діяльності.
3. Здійснити діагностику рівня особистісно-професійного становлення держслужбовців під час прийому на посаду державної служби.
4. Змістовно розробити систему педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців-початківців та впровадити її в діяльність органів державної влади.
5. Проаналізувати ефективність розробленої системи педагогічної підтримки.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять: концептуальні засади соціальної педагогіки як інтегративної галузі сучасних наукових знань, що дає цілісне уявлення про сутність найбільш загальних соціальних та соціально-педагогічних феноменів; фундаментальні ідеї системного (В. Афанасьєв, В. Безпалько, І. Блауберг, Н. Кузьміна, В. Садовський, Є. Юдін та ін.), компетентнісного (Е. Зеєр, А. Хуторський та ін.), діяльнісного (Л. Виготський, О. Леонтьєв та ін.), особистісно-зорієнтованого (Г. Балл, І. Бех, І. Якиманська та ін.) підходів; теоретичні засади соціально-педагогічної діяльності (М. Васильєва, О. Караман, А. Капська, Т. Лях, С. Омельченко, С. Савченко, С. Харченко та ін.); сучасні ідеї наукового управління соціальними системами (Г. Єльнікова, Л. Карамушко, В. Луговий, Т. Сорочан, Є. Хриков та ін.); законодавчі документи: Конституція України, закони України «Про державну службу»,

«Про службу в органах місцевого самоврядування»; інші нормативні акти (постанови, розпорядження Кабінету Міністрів України тощо).

Для розв'язання вищезазначених завдань дослідження, досягнення мети використано такі **методи**: *теоретичні*: аналіз, узагальнення, систематизація філософської, психологічної, соціально-педагогічної літератури для розкриття стану дослідженості обраної проблеми та характеристики поняттєво-категоріального апарата, обґрунтування концептуальних положень щодо розроблення системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців; синтез та моделювання для розкриття сутності, структури та особливостей особистісно-професійного становлення держслужбовців; *емпіричні* – спостереження, інтерв'ю, бесіди, анкетування, вивчення документації та продуктів діяльності реального стану адаптованості держслужбовців до управлінської діяльності; соціально-педагогічний експеримент із метою перевірки ефективності розробленої системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців, уперше призначених на посаду; *методи математичної статистики* для визначення статистичної значущості отриманих у ході експерименту результатів.

Експериментальна база дослідження. Дослідно-експериментальна робота проводилася протягом 2015–2019 рр. на базі Луганської та Донецької обласних державних адміністрацій, Новоайдарської районної державної адміністрації Луганської області. Окремі положення апробувалися в ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (м. Старобільськ). У дослідженні брали участь 117 держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби, 65 осіб експериментальної групи (ЕГ), 52 особи контрольної групи (КГ), а також 65 експертів із числа керівників структурних підрозділів органів державної влади, наставників.

Наукова новизна дослідження полягає у тому що *вперше* із соціально-педагогічних позицій досліджено процес особистісно-професійного становлення держслужбовців, уперше призначених на посаду

державної служби, розроблено систему педагогічної підтримки цього процесу, що містить компоненти: цільовий (становлення держслужбовців як суб'єктів управлінської праці та забезпечення їх успішного входження до нової соціальної та професійної сфери); змістовний (сукупність знань і умінь наукових основ державного управління як фундамента їх соціально-професійного становлення); технологічний (технологія наставництва, самоосвіти і професійного навчання); суб'єктний (керівники органів держслужби, співробітники управління по роботі з персоналом, наставники); об'єктний (держслужбовці, вперше призначені на посаду державної служби); **удосконалено** форми, методи та соціально-педагогічні технології педагогічної підтримки, самоосвіти і професійного навчання держслужбовців у період їх адаптації до державної служби; **подальшого розвитку** набули наукові уявлення про соціально-педагогічну підтримку, її специфіку в соціальній роботі з держслужбовцями, можливості використання технології наставництва як провідного механізму професійної адаптації в органах державної служби.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що розроблені компоненти системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців можуть бути використані керівним складом органів держуправління для формування оптимального індивідуально-ділового стилю спілкування з держслужбовцями; підрозділами для роботи з кадрами для проєктування та організації підвищення кваліфікації держслужбовців, організації індивідуальної соціально-педагогічної роботи, надання конкретної практичної допомоги у подоланні співробітниками труднощів в особистісно-професійній адаптації. Методичне забезпечення системи педагогічної підтримки (положення про наставництво, типова індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби) можуть становити основу удосконалення процесу адаптації держслужбовців кадровими службами обласних, районних, міських держадміністрацій.

Результати дослідження **впроваджено** в діяльність управління по роботі з персоналом Луганської обласної державної адміністрації (довідка від 09.09.2019 № 01.01-51/101); Донецької обласної державної адміністрації (довідка від 04.09.2019 № 0.1/21/1643/0/2-19); Новоайдарської районної державної адміністрації Луганської області (довідка від 02.09.2019 № 17/2669); в освітній процес ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (м. Старобільськ) (довідка від 03.09.2019 № 1/796).

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки, практичні результати дисертації представлено в доповідях на науково-практичних конференціях різного рівня: *міжнародних* – «Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика» (м. Харків, 2018 р.); «Новітні наукові досягнення» (м. Софія, Болгарія, 2018 р.); *всеукраїнських* – «Сучасна вища освіта: проблеми та перспективи» (м. Дніпро, 2018); «Управління соціально-економічними трансформаціями у сучасному місті» (м. Київ, 2018 р.); «Психолого-педагогічні та соціальні проблеми сучасного суспільства» (Кременчук, 2018 р.).

Основні результати дисертаційної роботи обговорювалися та отримали позитивну оцінку на засіданнях кафедри соціальної педагогіки ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (м. Старобільськ).

Публікації. Основні положення та результати дослідження висвітлено у 13 одноосібних публікаціях, з них 8 статей у наукових фахових виданнях України, 1 – у зарубіжному періодичному виданні, 1 – у виданні, включеному до міжнародних наукометричних баз.

Структура й обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (252 найменування, з них 13 – іноземною мовою). Робота містить 6 додатків на 44 сторінках, 13 таблиць та 15 рисунків. Загальний обсяг дисертації становить 259 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОСОБИСТІСНО-ПРОФЕСІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ПРОЦЕСІ ЇХ АДАПТАЦІЇ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Розроблення проблеми особистісно-професійного становлення держслужбовців-початківців у сучасних наукових дослідженнях

Серед вагомих психолого-педагогічних і соціальних викликів сьогодення є занурення фахівця, як правило, нещодавнього випускника ЗВО, у професію. Саме його перші кроки, перше призначення на посаду державної служби визначають характер його подальшого кар'єрного зростання, є базисом якісного фахового становлення. Фахівці-новачки, зокрема держслужбовці, потребують особливої підтримки, відтак гострою є необхідність наукового розроблення проблеми їх особистісно-професійного становлення на двох рівнях: теоретичному та практичному.

Вважаємо за необхідне здійснити аспектний вибірковий аналіз науково-педагогічної літератури з проблематики дослідження та особливо зосередитися на тих джерелах, що найбільше відповідають завданням нашої роботи. Отже, виділимо основні **напрями аналізу наукової літератури**:

- особистісно-професійне становлення фахівців як сучасний міждисциплінарний феномен;
- теорія і практика особистісно-професійного становлення державних службовців;
- процес адаптації державних службовців до державної служби.

Розглядаючи **перший напрям аналізу наукової літератури**, зазначимо, що відповідно до «Тлумачного словника української мови» [3]

становлення – це філософська категорія, що розкриває процес діалектичного переходу від одного ступеня розвитку до іншого, як момент взаємоперетворення моментів розвитку – виникнення та зникнення. Крім того, становлення розглядають як процес виникнення, утворення чого-небудь у сукупності характерних ознак і форм; формування когось або чогось у процесі розвитку, коли нове явище вже почало існувати, але ще не набуло завершеної форми [220; 223].

Саме у цьому контексті ми звертаємося до цієї дефініції у нашому дослідженні та, ґрунтуючись на результатах сучасних наукових пошуків (В. Радул [184–186], З. Курлянд [119], Е. Зеєр [76], О. Дубасенюк [69] та ін.), зіставляємо з такими категоріями: «рівень розвитку», «виникнення», «знищення», «перетворення» тощо. На наш погляд, саме таке тлумачення дозволяє розглядати процес становлення в різних ракурсах. Слушним вважаємо наукову позицію В. Толочек, яка пропонує проблему професійного становлення аналізувати в трьох площинах: індивідуальної професійної еволюції особи як суб'єкта трудової діяльності (мається на увазі індивідуальна професійна траєкторія та професійна кар'єра); особистісно-професійного розвитку у межах організації; реалізації особою власного професійного потенціалу в масштабі суспільства [217, с. 6].

Зазначимо, що взагалі становлення є предметом дослідження педагогіки, психології, соціології, філософії й низки інших наук, в яких розкривають світоглядні передумови цього процесу як міждисциплінарного феномену. Ми маємо глибоке переконання, що вивчення таких робіт допоможе відповісти на важливе питання – на яких саме теоретико-методологічних засадах здійснюється процес особистісно-професійного становлення державних службовців у перші роки їхньої професійної діяльності.

Твердження про те, що проблема особистісно-професійного становлення має яскраво виражений міждисциплінарний характер, підтверджується науковими розробками у різних наукових спеціальностях.

Продовжуючи аналіз першого напрямку наукової літератури, вибірково окреслимо декілька яскравих прикладів.

Так, Т. Алексєєва зазначає, що у філософському контексті становлення відображає швидку мінливість речей, а також явищ, перетворення різних властивостей. Часто становленням описують перехід від однієї визначеності буття до іншої. Усе знаходиться у становленні, а буття виступає зазначеним процесом [6]. Підтвердження цих слів знаходимо й у філософському словнику [219], де становлення розглядають як те, що вказує на перехідні стани. Зазначимо, що становлення разом з іншими поняттями: зміна, виникнення, перетворення, поновлення, формування, відтворення входить до складу визначень, що характеризують більш широкі поняття – буття, руху та процесу.

У галузі психологічної науки виділяємо низку сучасних досліджень, в яких розкрито: соціально-психологічні чинники професійного становлення студентів технічних університетів (Н. Мащенко [132]), співробітників ізолятора тимчасового тримання МВС (І. Логін [124]), працівників прокуратури (Я. Радзівідло [183]) та ін.; психологічні умови, пріоритети особистісного, професійного становлення учнів закладів профтехосвіти (С. Моськін [140]), суб'єктів культурно-освітньої діяльності (І. Кузнецова [114]), управлінського персоналу металургійного підприємства (О. Пучина [182]) та ін.

Характеристичною рисою зазначених робіт, у яких простежується професійне становлення представників професій типу «людина-людина» є наукова позиція про те, що становлення виступає складником більш широкого процесу – розвитку. Відтак, можна стверджувати, що категорія «розвиток» містить наступні складники: становлення, формування й перетворення. Наприклад, В. Слободчиков [201] у контексті психологічного дослідження зазначає, що становлення – це перехід від одного певного стану до іншого – більш високого рівня, а також єдність вже здійсненого і потенційно можливого.

Як свідчить аналіз літератури, у зарубіжній психології та соціології проблема професійного становлення почала розроблюватися з 50-х років минулого століття й здійснюється наразі за більш ніж 60 напрямками: вибір кар'єри, влаштування на роботу, поліваріативна кар'єра, ідентифікація з кар'єрою та ін. (А. Маслоу, А. Бандура, Б. Скінер та ін.).

Аналіз робіт (Н. Волянчук [41], О. Кокун [104], Т. Малкова [128] та ін.) дозволяє стверджувати, що професійне становлення як психологічна дефініція представляє процес саморозвитку людини; відбувається становлення специфічних видів суб'єктної активності особистості на основі розвитку. Це забезпечує виконання функцій пізнання, спілкування та регуляції у певних формах діяльності на різних етапах фахового шляху.

Однак на думку багатьох науковців відокремити розвиток від становлення не завжди легко. Так, О. Ковальчук зазначає, що розглядаючи становлення в процесі розвитку особистості, мається на увазі саме той період, коли особистість тільки формується, проте вона ще не виявилася повністю [102, с. 166]. Зазначимо, що в психологічній теорії доволі часто використовують термін «професійне становлення особистості», його можна знайти у класиків психологічної думки, серед яких С. Вершловський, Е. Зеєр, Є. Климов, Т. Кудрявцев та ін.

У низці наукових джерел (І. Кузнецова [114], І. Логін [124], Н. Мащенко [132], С. Моськін [140], О. Пучина [182], Я. Радзівідло [183]) на основі аналізу робіт знаних науковців (К. Абульханова-Славська, Б. Ананьєв, Л. Анциферова, С. Вершловський, Е. Зеєр, Є. Климов, Г. Костюк, Т. Кудрявцев, О. Леонт'єв, С. Максименко, В. Москалець, Л. Орбан-Лембрик, С. Рубінштейн, Т. Титаренко) виділено найважливіші підходи до професійного становлення:

- діяльнісний, що дозволяє реалізувати синтез і аналіз професійного зростання молодого фахівця у контексті системного підходу, виявити важливі закономірності професіоналізації, яка є цілісним процесом;
- особистісно зорієнтований, що розглядає концепції професіоналізації

суб'єкта праці;

- акмеологічний, що розкриває професіоналізацію як системний процес фахового зростання особистості задля наближення до соціальної зрілості;

- адаптаційно-динамічний, що характеризує адаптацію як складову професіоналізації, вважаючи, що процесу становлення фахівця завжди притаманні адаптивні механізми, які узгоджують можливості людини з вимогами діяльності.

Серед низки психологічних робіт виділимо монографічне дослідження О. Кокун «Психологія професійного становлення сучасного фахівця», в якому висвітлено сучасні наукові уявлення про професійне становлення фахівця, розкрито його сутність та етапи. На нашу думку, важливим є виявлення особливостей формування професійної спрямованості та компетентностей майбутніх фахівців, їх розвитку від професійної адаптації до професійної майстерності [104]. Заслужує на увагу також дослідження Н. Антонової [12], яка доводить важливість психологічного супроводу професійного становлення фахівця, що ґрунтується на таких принципах: урахування потреби особистості в самоорганізації, самовизначенні та саморозвитку; визначення пріоритетів індивідуальності та самоцінності особистості; зіставлення методів роботи із закономірностями професійного становлення особистості [12, с. 5–6].

Зрозуміло, що контексті об'єкта нашого дослідження особливий інтерес мають дисертаційні роботи з теорії і методики професійної освіти. До них ми відносимо наукові праці С. Виговської [36], А. Гейлик [50], Т. Картель [94], В. Каткової [95], Т. Малкової [128], Ю. Приходько [167], О. Царьова [226] та інших, в яких розкрито професійне становлення фахівців і студентів університетів (інженерів-будівельників, аграріїв, пожежників-рятувальників, працівників міліції, правоохоронців, економістів та ін.). У зазначених роботах професійне становлення розглядають як педагогічний феномен, що має чітко визначені форми, історичну та культурну

обумовленість, а також ієрархічну структуру. Крім того, в науковій літературі відображено різні аспекти професійного становлення, що є типовими для певних соціальних і професійних груп.

Особливий внесок у розроблення проблеми професійного становлення фахівців здійснено при вивченні питання підготовки науково-педагогічних і педагогічних працівників (Я. Абсалямова [1], М. Відничук [39], Т. Герантія [51], Н. Готовцева [56], О. Дем'янчук [60], В. Дивак [65], Ю. Драгнєв [67], О. Ковальчук [102], З. Курлянд [119], Л. Литвин [123], Н. Ничкало [144], В. Олійник [151], В. Орлов [153], С. Петрусенко [161], Н. Пророк [176], В. Радул [184–186], М. Сметанський [202], Т. Сорочан [205], Є. Хриков [224] та ін.). На думку О. Ковальчук [102], серед зарубіжних учених, які досліджували теорію професійного становлення (Дж. Крайт, Е. Роу, Д. Тайлер, Д. Холланд) [241; 242; 246; 247; 251], особливе місце посідає дослідження Д. С'юпера, який здійснив аналіз теорії самовираження індивідуальності в умовах професійного становлення [249; 250].

Одне з перших докторських досліджень із зазначеної проблематики у нашій країні реалізовано В. Радулом, який розкрив становлення соціальної зрілості молодого вчителя [184–186]. Так, засновуючись на наукових позиціях О. Савченко, О. Пометун, М. Князян, автор зазначає, що компетентність саморозвитку відображає систему мотивів, ставлень, знань і навичок, що забезпечує особистості можливість розвивати себе в індивідуальній та професійній сферах [186, с. 227]. Як слушно зауважує вчений, вивчення соціальної зрілості молодого вчителя необхідне для цілеспрямованого стимулювання професійного самовиховання та розвитку.

Важливо, що професійне становлення В. Радул пов'язує із компетентністю саморозвитку, що базується на феноменах: самовизначенні, самопізнанні, самоактуалізації, саморозвитку, самовираженні, самооцінці, самореалізації тощо. Зазначена позиція перегукується із результатами дослідження М. Сметанського [202], який також зауважує, що професійне становлення вчителя невіддільне від зазначених соціально-педагогічних

перетворень.

Доцільно також звернутися до результатів наукової роботи Т. Потапчука [166], який аргументує, що професійне самовизначення є багатокomпонентним процесом; воно здійснюється впродовж тривалого періоду життя особистості та спрямовується внутрішніми чинниками: інформованістю особи, схильністю, здібностями, стосунками з різними людьми, особистісним професійним планом тощо.

Досліджуючи професійне становлення інженерів-будівельників, Т. Картель [94] пропонує не ототожнювати професійне становлення суб'єкта (як розвиток індивідуальності через формування рис професіоналізму та індивідуального стилю діяльності) із становленням професійної діяльності, що проявляється в розвитку її прийомів і способів, удосконаленні технології та розширенні спектра застосування. Відтак, поділяємо наукову позицію науковця й стверджуємо, що професійне становлення є продуктивним процесом розвитку й саморозвитку особистості, що відображається в освоєнні й самопроектуванні професійно орієнтованих видів діяльності, реалізації особи в професії й самоактуалізації власного потенціалу для досягнення вершин професіоналізму.

У таблиці 1.1 подано найпоширеніші підходи до визначення поняття становлення (професійного становлення).

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття професійного становлення

Науковець	Визначення
П. Підкасистий [157, с. 78]	Становлення – процес, що відображає досягнення особистістю певного рівня розвитку, коли людина стає здатною самостійно жити у суспільстві, розпоряджатися власною долею, самостійно вибудовувати свою поведінку, усвідомлювати стосунки із світом, здійснювати відносно стійкий ціннісний вибір
Е. Зеєр [77, с. 29]	Професійне становлення – процес прогресивної зміни особистості внаслідок соціальних впливів, професійної діяльності і власної активності, спрямованої на самоудосконалення та самореалізацію
С. Моськін [140, с. 16]	Професійне становлення – це тривалий, цілісний, багатовимірний процес розвитку особистості, спрямований на самовдосконалення, самореалізацію в професійній діяльності

Т. Картель [94, с. 9]	Професійне становлення – це частина онтогенезу людини з початку формування професійних намірів до завершення її активної професійної діяльності; це прогресивний розвиток особистості під дією соціальних впливів, професійної діяльності та особистої активності, спрямованої на самовдосконалення
Л. Литвин [123, с. 18]	Професійне становлення – це процес, який сприяє досягненню відповідності між вимогами до професії та їх практичного здійснення в ході безпосередньої практичної діяльності, під час якої молодий фахівець формує власний професійний стиль роботи, що розвивається та дає позитивні наслідки за умов продуманої та організованої роботи
Ю. Локарева [125, с. 17]	Професійне становлення (студента) – багатогранний процес набуття та трансформації потенційних педагогічних здібностей до одержання освітнього кваліфікаційного рівня та подальшої самореалізації й професійного самовдосконалення в майбутній професійній діяльності
С. Петрусенко [161, с. 7]	Професійне становлення – це процес входження в професійну діяльність, у ході якого відбувається привласнення ролі фахівця, формується його професійна позиція й визначаються шляхи самореалізації в подальшій діяльності

Вважаємо за доцільне представити також позицію В. Орлова, який у монографії «Професійне становлення вчителів мистецьких дисциплін» розглядає професійне становлення як: форму відображення розвитку професійних компетентностей; етап становлення професійної культури; прагнення до вирішення протиріч між рефлексивними уявленнями, характеристиками мислення, фаховими компетентностями та недостатністю досвіду щодо їх імплементації [153, с. 58].

Отже, незважаючи на низку різних підходів (див. Табл. 1.1) щодо визначення провідного поняття дослідження, більшість із них базуються на спільних складниках. Так, професійне становлення розглядають як процес особистісного становлення людини через призму її професійної діяльності, а показником професійного становлення вважають такі ознаки: професійне мислення, фахова культура, використання творчих підходів розв’язання актуальних проблем тощо.

Зрозуміло, що процес професійного становлення – це не лише вдосконалення професійних компетентностей, а ще й самовдосконалення особистості. У низці дисертаційних робіт [185; 202 та ін.] вдало розкрито як

саме змінюється людина – від початківця-фахівця до творця, від простого застосування знань і навичок до аналізу та критичного мислення. Отже, беремо на себе сміливість стверджувати, що професійне становлення є необхідним й найтривалішим етапом соціалізації особистості.

Проведений аналіз дисертаційних робіт свідчить, що проблему професійного становлення зазвичай розглядають у контексті загальноприйнятих підходів: системного (В. Афанасьєв, І. Блауберг, В. Беспалько, В. Ільїн, Н. Кузьміна, Є. Юдін та ін.); діяльнісного (Б. Ананьєв, В. Давидов, М. Каган, О. Леонтєв, С. Рубінштейн та ін.); особистісно зорієнтованого (Г. Балл, І. Бех, І. Якиманська та ін.); культурологічного (М. Бахтін, В. Біблер, Н. Крилова та ін.).

Особливу увагу приділено андрогогічному та акмеологічному підходам. Акмеологія, яка активно розвивається в інтеграції з основами управління, педагогікою та психологією та суттєво змінює акценти розгляду проблеми професіоналізму – наголос робиться саме на особистісно-професійному розвитку фахівця (К. Абульханова-Славська [2], А. Деркач [62], Н. Козлова [103], Н. Кузьміна [117]).

Починаючи з 2006 р. успішно діє Всеукраїнська громадська організація «Українська академія акмеологічних наук» (президент – акад. В. Огнев'юк), яка об'єднала інтереси українських учених – представників педагогіки, психології, економіки, правознавства, соціології, мовознавства, управління, які досліджують різні аспекти акмеологічної теорії та практики.

Ураховуючи, що об'єктом дослідження акмеології виступає зріла особистість, яка розвивається та досягає вершин у своїй діяльності, науковці В. Алфімов [7], В. Вакуленко [32], О. Галус [48], В. Гладкова [52], О. Дубасенюк [68], О. Огієнко [149], В. Огнев'юк [150], С. Пальчевський [155], С. Сисоєва [196] та ін. розглядають акмеологію з таких позицій:

- 1) у межах акмеології стоять завдання вивчення закономірностей і детермінант особистісного та професійного становлення;
- 2) процес просування людини до високого рівня фаховості та зрілості

особистості пояснюється як приріст нових специфічних якостей і здібностей, що дозволяють будувати та реалізовувати індивідуальну стратегію свого розвитку;

3) звернення людини до себе в пошуку можливостей для власного розвитку наближає акценти акмеологічного підходу до стратегій сучасної вищої освіти.

Відповідно до ідеї акмеологічного підходу, людина має можливість стати суб'єктом саморозвитку через досягнення певного рівня особистісної самосвідомості, що дозволяє визначати спосіб життя [2; 61; 62; 77; 103; 189]. Таким чином, розуміючи особистісно-професійне становлення як адекватний для свідомої людини спосіб саморозвитку та самоздійснення, науковці пов'язують цей процес із усвідомленим способом існування особистості. Це дозволяє говорити про особистісно-професійне становлення як визначальний спосіб життя на різних етапах професійної діяльності.

Аналіз дисертаційних робіт свідчить, що предметом дослідження науковці найчастіше обирають педагогічні умови професійного становлення, серед них такі:

- розвиток цінностей пізнання, особистості й досягнення життєвих цілей як смислових установок (Н. Готовцева [56, с. 85 – 86]);
- здійснення диференційованого підходу при доборі змісту, форм і методів навчання (В. Дивак [65, с. 18]);
- формування професійно значущої мотивації та ціннісних орієнтацій, спрямованих на професійну самореалізацію, окреслення життєвої перспективи, зокрема професійних намірів (С. Виговська [36, с. 12]);
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що сприяє співтворчості (С. Петрусенко [161, с. 5]);
- формування світоглядних, управлінських, моральних, вольових, педагогічних якостей, необхідних для успішного виконання функціональних обов'язків (П. Дзюба [64, с. 4]);

- організація школи наставництва та підтримки (С. Петрусенко [161, с. 5]).

Відповідно до останньої педагогічної умови слушною є наукова позиція З. Курлянд [119] про те, що педагогічна підтримка передбачає ставлення до того особливого, що є у кожної людини і що віддзеркалюється у її професійному досвіді, бажаннях, компетентностях, потребах або намаганнях. На думку вченого, педагогічна підтримка діє у трьох площинах: формування педагогічної фасилітації учителів, естетичного світогляду та педагогічної обдарованості.

Вважаємо, що наукові ідеї, закладені в розроблення зазначених педагогічних умов, стануть орієнтиром при створенні нашої авторської системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців.

Останнім часом реалізовано низку досліджень, в яких науковцями представлено професійно значущі якості, що сприяють професійному становленню фахівців: професійно-ділові, моральні, емпатичні, комунікативні, вольові, інтелектуальні, організаторські та емоційні (Т. Бочарникова [31], А. Киливника [96], Н. Марко [130] та ін.).

Із поняттям «професійного становлення» тісно пов'язано інше – «професійне самовизначення» як вибіркове ставлення майбутнього фахівця до професії в цілому і до конкретного обраного напрямку професії, адже як зазначається у «Глумачному словнику української мови», це поняття розкривається через знаходження, визначення свого місця у житті, суспільстві, а також через усвідомлення своїх інтересів [216]. На думку О. Царьова, базисом професійного самовизначення є усвідомлений вибір професії з урахуванням власних особливостей і можливостей, а також вимог професійної діяльності [226, с. 200]. Ми поділяємо позицію автора й вважаємо, що професійне самовизначення здійснюється протягом усього професійного життя – фахівець аналізує, переосмислює своє професійне буття і самостверджується. Отже, професійне самовизначення є важливою

характеристикою соціально-психологічної зрілості та потреби в самореалізації.

Зауважимо, що під самореалізацією розуміють спеціально організовану суб'єктом діяльність, метою якої є втілення ним власного призначення, а також результат цієї діяльності, тісно пов'язаний із саморозвитком особистості [186, с. 279]. Така позиція дозволяє нам стверджувати, що процес формування компетентності саморозвитку вимагає чіткої систематизації ресурсів та досвіду особистості, її ціннісних орієнтацій і потреб.

З професійним становленням часто пов'язують набуття професійних уявлень. Так, О. Кривильова в роботі «Тренінговий підхід у формуванні професійного становлення майбутнього фахівця» говорить про необхідність формування професійних уявлень як складової професійного становлення [111, с. 457]. Низка вчених пов'язує професійне становлення із професійною майстерністю, що виявляється у високому рівні розвитку знань, умінь і навичок особистості, що забезпечують її успіх у професійній діяльності (О. Полякова [164]), а також з професійною самосвідомістю, для якої конкретна трудова діяльність є головним засобом ствердження почуття власної гідності (М. Пряжніков [180]). Зазначимо також, що у сучасних наукових дослідженнях поняття становлення зіставляють з такими поняттями: розвиток, удосконалення, самоорганізація, самовизначення, формування професійного інтересу, соціальна зрілість, адаптація молодого фахівця тощо.

Так, А. Гейлик пов'язує між собою становлення й зростання, розкриваючи організаційно-педагогічні умови професійного зростання фахівців з економіки і підприємництва. Зокрема автор доводить, що професійне зростання студента – орієнтований процес професійного становлення, соціалізації та індивідуалізації майбутнього фахівця [50, с. 14–15].

У нашій роботі ми не ставимо за мету науково обґрунтувати зіставлення між зазначеними дефініціями, отже беремо до уваги наукові

здобутки, що були представлені вище.

Як ми зазначали, процес професійного становлення є складником більш широкого процесу – розвитку. Відтак, підтримуємо наукову позицію низки сучасних науковців ([1; 39; 51; 60; 153; 186]) і вважаємо, що процес професійного розвитку ділиться на три основні етапи: 1) професійне самовизначення; 2) професійне становлення (у цей період відбувається безпосереднє формування професійної компетентності); 3) професійне вдосконалення (див. рис. 1.1).

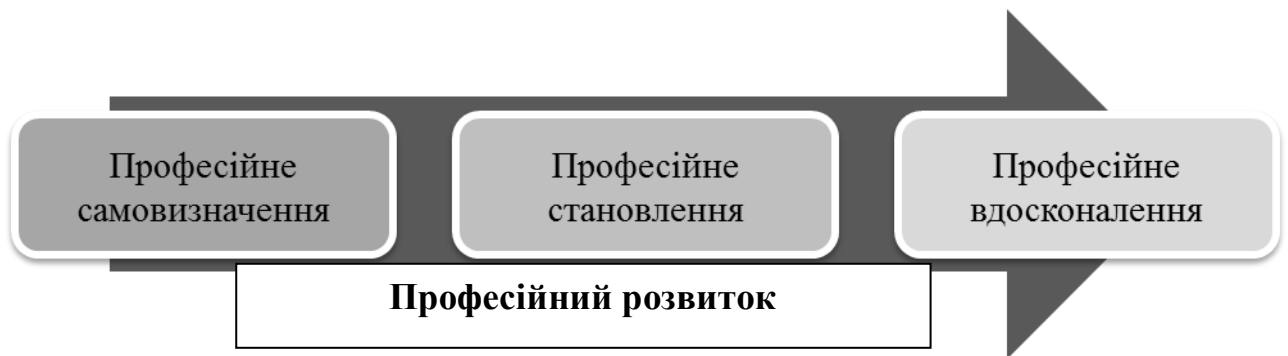


Рис. 1.1. Етапи професійного розвитку

Тривалий час науковці досліджують питання стадій професійного становлення, адже як зазначає О. Кривильова [110], професійне становлення передбачає реалізацію різних етапів, кожен із яких свідчить про якість оволодіння фаховістю: здатністю виконувати професійні обов'язки; підготовленістю до стабільної продуктивної праці; професійною майстерністю в процесі реалізації професійної ролі; творчим оволодінням дослідницько-інноваційним стилем професійної діяльності [110, с. 39].

Одним із перших дослідників професійного становлення був Є. Клімов, який в роботі «Психологія професійного самовизначення» запропонував таку послідовність: оптація – період вибору професії; адаптація – входження у професію й звикання до неї; інтернал – придбання професійного досвіду; майстерність – кваліфіковане виконання трудової діяльності; авторитет – досягнення професійно високої кваліфікації; наставництво – передача професіоналом свого досвіду [97, с. 12].

Слід зазначити, що сучасні науковці-педагоги висловлюють схожі ідеї.

Так, Л. Хомич виділяє такі етапи: педагогічну умілість, педагогічну майстерність, педагогічну творчість, педагогічне новаторство [223, с. 133]. На думку О. Дубасенюк, можна виділити такі етапи: вибір педагогічної професії, отримання педагогічної освіти; самостійна педагогічна діяльність, набуття досвіду; оволодіння професійною майстерністю, процес саморозвитку [69, с. 3].

Важливо, що більшість учених розглядають професійне становлення в контексті вирішення професійно значущих завдань, що поступово ускладнюються та сприяють оволодінню майбутніми фахівцями необхідним комплексом професійно значущих ділових, особистісних, комунікативних і моральних якостей тощо [34; 140; 161; 245; 248].

Отже, у нашому дослідженні вважаємо, що процес професійного становлення складається з чотирьох етапів:

- 1) формування професійних намірів (попередній етап отримання загальних уявлень про професію);
- 2) професійна навчання (підготовчий етап, що характеризується здобуттям необхідних компетентностей);
- 3) професійна адаптація (початок професійної діяльності, на цьому етапі засвоюють практичні навички, дізнаються алгоритм дій, пристосовуються до характеру, мобільності та особливостей професії);
- 4) реалізація особистості в професійній праці (етап перетворення у професіонала).

Виділяють чотири характеристики професійного становлення: 1) оволодіння операційної основою професійної діяльності; 2) мотиваційна сфера професійного становлення; 3) професійне самовизначення; 4) професійна індивідуалізація особистості (чимало науковців розглядають професійне становлення через призму індивідуального стилю діяльності, власної професійної позиції чи професійної ідентичності особистості (за О. Колечко [105])).

У нашій роботі засадним є дослідження С. Моськіна, який виявив

причинний зв'язок між складниками професійного становлення:

- рівнем усвідомлення професійного самовибору та індивідуально-психологічними особливостями, що відображають зміст професійної діяльності;
- особливостями професійного самовизначення, які залежать від розвитку професійної спрямованості особистості, та динамікою процесу формування системи її ціннісних орієнтацій;
- психолого-професійною зрілістю, що визначає сформованість професійно значущих якостей особистості й забезпечує практичну реалізацію професійних намірів, і можливостями у процесі перспективної професійної самореалізації [140, с. 16].

Щодо форм і методів, які застосовують у процесі професійного становлення, показовими є дослідження О. Тімець [214] і О. Дем'янчука [60], відповідно до яких особливого значення набувають форми та методи активного, творчого, проблемного навчання, дослідницькі проектні методи, спостереження, індивідуальні, клубні форми навчання та творча організація праці.

М. Ткаченко доводить, що саме самостійна робота є чинником професійного становлення фахівця. Крім того, автором обґрунтовано доцільність синергетичного підходу до професійного становлення студентів [215]. У дослідженні фактично вивчається формування людини-культури, людини-професіонала. Саме у цьому контексті Т. Антоненко робить наголос на значущості переоцінки цінностей, ціннісно-сміслової сфери у формуванні духовно-моральних якостей особистості та в її професійному становленні [11]. Нам імпонує також позиція О. Маркової, що цьому якнайкраще допомагає наукове студентське товариство, адже робота наукового гуртка спрямована на формування важливих компетенцій: прагнення до саморозвитку, підвищення кваліфікації та майстерності; готовність до кооперації з колегами, роботі в колективі [131, с. 135].

Крім того, аналіз досліджень свідчить, що на професійне становлення

впливає низка чинників: особливості організації праці, етнічний склад колег, побутові умови, психологічні особливості оточуючих тощо.

Таким чином, вважаємо можливим виділити й негативні аспекти професійного становлення, що розкриті у сучасній літературі. Так, Т. Картель зазначає, що професійне становлення супроводжується деструктивними змінами – кризами, стагнацією й деформаціями особистості, що обумовлюють переривчастість професійного розвитку особистості, носять нормативний і ненормативний характер [94, с. 9].

Отже, професійне становлення передбачає супровід молодого фахівця в його власному зростанні. Очевидно, що особистісне становлення професіонала можливе лише тоді, коли наявна висока мотивація до професійної діяльності, а професія надихає.

Узагальнюючи ідеї [127; 232; 243; 244] зазначимо, що молодий фахівець, опиняючись у нових обставинах, стикається з низкою перешкод, які необхідно подолати: долучитися до нової культури установи, навчитися виконувати нові функціональні обов'язки тощо. Ці та інші проблеми можуть призвести до розчарування у професії. У деяких дослідженнях навіть зазначено, що молодому фахівцю необхідно декілька років (до трьох – чотирьох), щоб засвоїти необхідні компетенції, і ще кілька років, щоб досягти професіоналізму.

Успішність професійного становлення здебільшого залежить від міжособистісних стосунків у робочому колективі. Ми повністю поділяємо думку Н. Волкової про те, що лише за сприятливих умов утверджується атмосфера взаєморозуміння, співробітництва, взаємодопомоги, самореалізації та наставництва [40, с. 75]. Підтвердження цих ідей знаходимо й у С. Петрусенко, яка зазначає, що успішність професійної діяльності фахівців залежить від того, наскільки позитивний психологічний клімат створено в установі [161, с. 7–10].

Основою особистісно-професійного становлення виступає також процес соціалізації, сутність якого полягає у сприйнятті, засвоєнні та

суб'єктивно-творчому відтворенні соціально і професійно значущого досвіду життєдіяльності [240, с. 160]. Продовжуючи думки автора, зазначимо, що визначальною виступає мотиваційна сфера фахівців, що формується під впливом реальних соціальних умов і взаємодії мікросередовища.

У роботі М. Варбан розглянуто ще одну вагому проблему – зв'язок рефлексії з професійним становленням, зокрема автором доведено, що рефлексія тісно пов'язана з основними аспектами професіоналізації – активністю, включеністю в професійне становлення, успішністю, розвитком важливих якостей професіонала тощо [33, с. 14].

Одним із найважливіших аспектів реалізації наукового дослідження є звернення до провідного зарубіжного досвіду. У цьому сенсі для нас особливо цінними є роботи науковців: Т. Лучкіної [127], Н. Мукан [143], Т. Чувакової [228] та ін. Так, Т. Чуваковою проаналізовано сучасні стратегії професійного становлення учителів у США, подано педагогічне наставництво як засіб професійного зростання. Науковцем також зазначено, що велику роль у професійному становленні учителів у США відіграє робота в учительських центрах, спільне навчання колег, виконання магістерських програм для працюючих учителів тощо [228, с. 17–18]. Слушними є результати роботи Н. Мукан [143], зокрема щодо теоретичних основ професійного становлення та розвитку вчителів загальноосвітніх шкіл у системах неперервної педагогічної освіти Великої Британії, Канади та США. Дослідником проведено порівняльний аналіз змісту, методів, форм і моделей професійного розвитку вчителів, який ми плануємо використати у процесі розроблення нашої педагогічної системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців.

Корисним вважаємо й досвід Канади, де розроблена Програма входження в професію учителів. Як зазначає Т. Лучкіна [127], схожі програми успішно впроваджено у Фінляндії, Кореї, на Кубі.

Розглянувши важливі сучасні наукові дослідження, в яких розкрито загальні теоретичні й практичні засади професійного становлення,

зосередимося на тих роботах, в яких об'єктом дослідження виступає процес професійного становлення державних службовців, – це й стане **другим напрямом аналізу науково-педагогічної літератури.**

У Законі України «Про державну службу» [168] передбачено, що державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби.

На сьогодні здійснено низьку педагогічних розвідок, які висвітлюють певні характеристики діяльності держслужбовців (Ю. Глушук [53], В. Луговий [126], Н. Протасова [177; 178], Ж. Таланова [210], Є. Хриков [224] та ін.). Проаналізуємо вибірково деякі з них. Наприклад, В. Ярковим досліджено управлінську культуру державного службовця, яка, на його думку, виступає найважливішим складником професіоналізму та управлінської майстерності [238, с. 76–77]. Можна погодитися з автором щодо розуміння управлінської культури як духовної потреби.

Глибоко переконанні, що це дослідження корелює з науковими ідеями Н. Тимченко, яка дослідила процес формування професійно-етичних якостей майбутніх службовців, систематичне формування яких відтворює достатню моральну та психологічну атмосферу, що є мотивом реалізації високоморальних вчинків [212, с. 340].

У роботі Ю. Молчанової «Громадянські компетентності у професійній освіті державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [137] висвітлено принципи, що є засадними у професійному розвитку держслужбовців: урахування індивідуального досвіду та формування потреб в освітньому процесі; мобільності; стимулювання самостійності в освіті; урахування професійної перспективи; розкриття творчих здібностей тощо.

Вважаємо, що розроблення педагогічної системи з урахуванням зазначених принципів сприятиме врахуванню індивідуальності особистості,

надасть можливість вибору форм і методів реалізації ідей дослідження, зацентруватися на тому, що самостійна робота – найголовніший вид освітньої діяльності дорослих, вона розкриває життєві й професійні перспективи у контексті цілісного становлення людини.

У процесі дослідження важливим є розуміння зарубіжного досвіду І. Рудий [190] розкрив напрацювання зарубіжних країн щодо реалізації самоосвіти держслужбовців, яка у більшості країн ЄС є важливою умовою для прийняття й подальшого просування в системі державної служби. Як зазначено Міжнародною організацією праці, самоосвіта забезпечує саморозвиток, а також фахове зростання працівника, є найважливішим складником системи атестації держслужбовців (Німеччини), методом попередження професійної деформації та встановлення соціальних зв'язків (Франція), удосконалення державної служби (Великобританія) [190].

Питання фахового становлення державних службовців розглядаються у чисельних наукових галузях, наприклад, у «державній службі», «політичних інститутах та процесах» тощо. Останнім часом реалізовано низьку досліджень, що виокремлюють такі аспекти:

- психологічні: Н. Рашитова [187] подає соціально-психологічні засади адаптації до професійної діяльності на державній службі; Т. Гречко [57] розкриває принципи забезпечення цілісності державної служби в об'єктивному і суб'єктивному аспектах, що враховують управлінські та психологічні методи узгодження цілей та цінностей державних службовців та державної служби; Л. Титаренко [213] досліджує соціально-психологічний та гуманітарний компоненти удосконалення підготовки управлінських кадрів тощо;

- організаційно-правові: В. Яцюк [239] презентує процес підвищення кваліфікації державних службовців в Україні; Д. Дзвінчук [63] представляє програми підвищення кваліфікації державних службовців; Л. Прудіус [179] окреслює теоретико-організаційні засади управління якістю професійного навчання державних службовців в Україні; М. Міненко [136] висвітлює

діяльність центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій тощо;

- методичні: Т. Кошова [108] розкриває питання професійного розвитку державних службовців на засадах самотренінгу; С. Серьогін та ін. [188] висвітлює загальні питання професійного навчання державних службовців в Україні та ін.

Таким чином, нами встановлено, що проблема фахового зростання вивчається різними дослідниками, переважно, на рівні діагностичного, організаційного, а також управлінського аспектів. Такому найважливішому аспекту як педагогічний у дослідженнях приділено менш уваги, хоча саме він розкриває цілеспрямовану, спеціально організовану щодо змісту та технології діяльність із розвитку системи професійно-важливих компетентностей, оволодіння предметною діяльністю в галузі управління, отримання досвіду державної служби, входження та адаптації до фахового середовища.

Слід зазначити, що в Україні історично функціонує система з підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації держслужбовців. Так, Положенням про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [163], передбачено, що до такої системи належать: Національна академія державного управління при Президентові України, інші заклади вищої освіти, що здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування». Крім того, діють центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, а також заклади післядипломної освіти. Відповідно до наявних норм, підвищення кваліфікації держслужбовців відбувається один раз на три роки. Разом із тим, підвищення рівня професійної компетентності державних

службовців може реалізовуватися протягом проходження служби з актуалізацією в перші роки.

Проведений нами аналіз науково-педагогічних джерел і сучасної практики свідчить, що незважаючи на роботу різних воркшопів, семінарів, навчальних тренінгів із вивчення різних аспектів публічного управління та адміністрування, нових актів законодавства, провідного українського та зарубіжного досвіду щодо реалізації управлінської діяльності, можливості стажування в органах, на які поширюється дія законів України «Про державну службу» [168] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [174], проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець», міжнародних грантів (DOCCU, Twinning та ін.), до цього часу залишаються недостатньо вивченими проблеми, які накладають відбиток на інституційний розвиток системи професійного навчання та фахового зростання держслужбовців.

Звертаємо увагу на дослідження науковців про реформування професійного навчання державних службовців в нашій країні, де дослідники окреслюють низку перешкод, з якими ми також повністю згодні:

- слабкий професіональний рівень державних службовців;
- відсутність наступності у професійному навчанні кадрів органів влади;
- невідповідність змісту навчання із специфікою професійної діяльності держслужбовців;
- відсутність механізмів стимулювання державних службовців до професійного зростання;
- неефективне використання матеріально-технічних, фінансових ресурсів тощо [188, с. 25].

У нашій роботі ми розглядаємо професійне становлення держслужбовців в контексті неформальної та інформальної освіти. Слід чітко окреслити ці дефініції. Орієнтиром для нас є Закон України «Про освіту» [173], де зазначено, що *неформальна освіта* – це освіта, яка здобувається, як

правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій; *інформальна освіта* (самоосвіта) – це освіта, яка передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям.

Логіка нашої наукової розвідки полягає у тому, що педагогічна система, що буде запроваджена на рівні неформальної та інформальної освіти стане важливим фактором якісного фахового становлення держслужбовців і визначатиме шляхи просування по державній службі.

Аналіз науково-педагогічної літератури (Н. Протасова [177], Н. Рудим [190], Ж. Таланова [210] та ін.) дозволив з'ясувати, що кар'єра державного службовця – це певний рух, життєвий прогрес, динаміка, просування по службі. Зазвичай роблять розподіл на кар'єру професійну та посадову. Упевнені, що саме професійна кар'єра є підставою для посадової, а посадова виступає формою реалізації першої.

У сучасних наукових роботах [126; 179; 188] окреслюють етапи професійної кар'єри держслужбовців: входження в кар'єру; становлення; устаєленість; зрілість; згасання кар'єри.

Отже, дослідивши актуальні науково-педагогічні джерела з основних теоретичних і методичних засад професійного становлення держслужбовців, подаємо власне бачення питання. На наш погляд, особистіно-професійне становлення молодого держслужбовця – це процес його входження у фахову діяльність, коли від працівника вимагається використання професійно важливих компетентностей, необхідних для виконання посадових функцій та повноважень, формування фахової ідентичності, визначення напрямів розкриття таланту, здібностей, самореалізації у службовій кар'єрі.

Упевнені, що особистіно-професійне становлення важливе саме на перших етапах державної служби, коли необхідно відпрацьовувати на

практиці знання, уміння й навички щодо розв'язання правових, економічних, політологічних, управлінських, соціально-гуманітарних та інших завдань діяльності державного службовця, на що негативно може впливати:

- слабка ідентифікація (невизначеність) статусу молодого держслужбовця в Україні, відсутність державної підтримки зазначеної категорії;
- соціальна дезадаптація держслужбовців;
- слабка практична підготовка держслужбовців ЗВО (зазвичай увага приділяється теоретичній, а не практичній підготовці; недостатній рівень знань держслужбовців про суть фахової діяльності; наявність різних розбіжностей між розумінням фахової діяльності та реальним рівнем реалізації функціональних обов'язків, які характеризуються багатоманітністю);
- відсутність належних мотивів випускників ЗВО до роботи в органах державної влади;
- особливості професійної адаптації держслужбовців (молодий держслужбовець практично не є початківцем, до нього висуваються такі ж самі вимоги, як і до інших, більш досвідчених держслужбовців).

Тому слід порушувати проблему педагогічної підтримки держслужбовців, важливість якої полягає у тому, що вона спрямована на формування у співробітників розуміння необхідності та доцільності отримати молодими працівниками допомоги від більш досвідчених колег (керівника). Саме педагогічна підтримка сприяє позитивному ставленню до служби, прагненню вибудувувати кар'єру, підвищувати фаховий рівень, недопущення помилок у процесі адаптації до управлінської діяльності – це і є **третій напрям нашого аналізу науково-педагогічної літератури.**

За Глумачним словником української мови [216] адаптація (лат. *adapto* – пристосовую) – це процес активного пристосування людини до нового середовища, знайомство з діяльністю організації (у нашому випадку – органу державної влади), особливостями його організації, включення в

комунікативні контакти, прийняття корпоративної культури, зміна власної поведінки згідно з вимогами нового середовища.

Іншими словами можна стверджувати, що на стадії адаптації у особи виникає протиріччя між новою для неї соціальною, професійною ситуацією та рівнем соціально-професійної кваліфікації та компетенції. У нашому дослідженні ми робимо наголос саме на особистісно-професійну адаптацію.

Далі за адаптацією відбувається асиміляція, як повне пристосування до середовища, і, нарешті, ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними (за Е. Зеєром [76]).

Найчастіше у науковій літературі адаптацію розглядають з позицій соціології, психології та управління персоналом. Наприклад, у контексті останнього напрямку Ю. Конотопцева [106] зазначає, що адаптація базується на активній позиції особистості, усвідомленні соціального статусу і рольової поведінки як форми реалізації індивідуальних можливостей особистості.

Схожі ідеї знаходимо в інших дослідників. Так, на думку К. Платонова, проадаптація до нових умов здійснюється шляхом систематичного виконання діяльності, що ускладнюється в нових умовах [162, с. 255]. З погляду О. Шиян зазначає, що професійна адаптація – це процес інтеграції у професію, оволодіння майстерністю, застосування професійних знань, умінь і навичок до конкретних ситуацій [233, с. 104].

Відзначимо, що у педагогічній літературі найчастіше розглядається адаптація в контексті підвищення кваліфікації молодих педагогів. Так, О. Мороз у межах докторського дослідження «Професійна адаптація випускників педагогічних ВНЗ» проаналізував 8 видів адаптації молодого вчителя: професійну, соціально-психологічну, соціальну, правову, суспільно-політичну, психофізіологічну, побутову та кліматогеографічну [139, с. 50]. Схожі ідеї щодо виділення професійної, організаційної та психофізичної адаптації висвітлено у роботах Т. Вернигорової [35], О. Кобцевої [100], О. Пархоменко-Куцевіл [156] та С. Петрусенко [161].

У дослідженнях М. Климович [98] і О. Овадюк [148] наголошується на

тому, що саме науково-методичне середовище покликане адаптувати педагогів до реальних умов науково-методичної творчості, створення методичних інновацій та самоосвіти, адже, як зазначає Н. Санжарівська, самоосвіта виступає усвідомленою потребою освітян у постійному вдосконаленні своєї професійної діяльності з акцентом на її соціалізацію [194, с. 17].

На думку науковців [100; 106 та ін.], професійна адаптація державного службовця – це активне освоєння професії, її тонкощів та специфіки, необхідних знань, умінь та навичок, прийомів, способів прийняття рішень на конкретній посаді органу державної влади. Отже, можна стверджувати, що адаптація включає два основні аспекти: адаптацію до професії державного службовця та адаптацію до наявних посадових обов'язків.

Слід зазначити, що відповідно до Закону України «Про державну службу» [168] загальними принципами державної служби є: верховенство права; патріотизм та служіння українському народу; законність; рівний доступ до державної служби; професіоналізм; доброчесність; політична неупередженість; прозорість діяльності; персональна відповідальність державного службовця.

Таким чином, узагальнюючи роботи низки авторів [104; 120 та ін.], управління адаптацією та розвитком професійної компетентності молодого держслужбовця – це процес визначення стратегії й тактики досягнення певного кваліфікаційного рівня. Із цього погляду перспективні завдання педагогічної підтримки діяльності держслужбовців є стратегічними (вироблення узагальненого способу професійної діяльності на основі якого в майбутньому здійснюється професійне зростання), а поточні – тактичними, відповідно до їхньої адаптації та розвитку професійної компетентності.

Як слушно зазначає Ю. Конотопцева в роботі «Адаптація персоналу державної служби» [106], адаптація до державної служби передбачає розуміння держслужбовцями сукупності прав, обов'язків, повноважень і відповідальності. Вона корелює з теоретичною та практичною підготовкою

державного службовця до обіймання конкретної посади.

У сучасній літературі [35; 100; 106; 156] зустрічається декілька підходів до класифікації видів адаптації: за суб'єктом адаптації (працівника, організації); за рівнем (первинна, вторинна); за суб'єктно-об'єктними відносинами (активна, пасивна); за сферою впливу (до нової посади, реадаптація); за ступенем завершеності (повна, часткова та дезадаптація); за видами діяльності (професійно-виробнича, суспільно-політична, міжособистісна); за змістом (організаційна, психофізіологічна, соціально-психологічна, економічна та професійна адаптація).

У різних наукових джерелах зустрічаються неоднакові підходи щодо визначення періоду адаптації, але, найчастіше виділяють такий – від 6 місяців до півтора року. Зрозуміло, цей термін залежить від фактичного розвитку професійних і особистісних якостей молодого держслужбовця, а також від того, наскільки своєчасно останньому надано педагогічну підтримку.

З психологічної точки зору супровід на стадії адаптації полягає в оцінці реальної компетентності фахівця, наданні допомоги в підвищенні кваліфікації, подоланні почуття професійної неповноцінності, формуванні адекватної професійної самооцінки [104, с. 24 – 27].

Низка досліджень доводить, що адаптація відбувається більш якісно, якщо новий співробітник органу державної влади буде мати наставника – провідного державного службовця [35; 100; 106; 156]. Зазвичай наставництво визначають як процес, що сприяє адаптації молодого фахівця до реальних умов держслужби, виникненню відчуття психологічного комфорту в атмосфері колективу, встановленню доброзичливих взаємовідносин із суб'єктами діяльності, спрямуванню на самовизначення й самозростання в професії.

Дійсно, наставництво дає можливість скоротити термін адаптації, адже виконання функціональних обов'язків відбувається за підтримки досвідченого фахівця. Узагальнюючи ідеї К. Куцманд стосовно адаптації

молодого учителя, вважаємо що й в контексті державної служби слухним є те, що – процес адаптації здійснюється на таких етапах: навчально-підпорядкованому (досвідчений колега передає свої знання та репрезентує досвід роботи, сприяє формуванню вмій і навичок); репродуктивно-співвиконавчому (наставник і молодий фахівець працюють у тісному контакті); творчо-лідерському (у молодого фахівця формується власний стиль професійної діяльності) [120, с. 79]. Схожі ідеї знаходимо також в роботі О. Пархоменко-Куцевіл «Теоретико-концептуальні засади удосконалення механізму адаптації кадрів державної служби» [156].

У зазначених вище джерелах представлено основні завдання наставника: представлення іншим членами колективу; ознайомлення з правилами корпоративної етики; оцінка реального рівня наявності професійних компетентностей та їх відповідність вимогам займаної посади; допомога в прийнятті рішень у стандартних і конфліктних ситуаціях; оцінка проходження та результатів адаптації.

Як слушно зазначає С. Петрусенко, у сучасних умовах відсутність відповідних документів, що регламентують діяльність наставників, призводять до хаосу і формального виконання функцій наставника [161, с. 12]. Відтак, не зовсім зрозумілими є обов'язки та ступінь відповідальності наставника, а також керівництва органу державної служби.

Особливість педагогічної підтримки в структурах держслужби спрямована на розвиток у держслужбовців бажання отримувати допомогу від більш досвідчених колег або керівника.

Сутнісна характеристика педагогічної підтримки як сучасного педагогічного феномену стане предметом подальших дослідницьких розвідок. Проведений у цьому підрозділі аналіз наукової літератури з проблеми дослідження дає нам можливість зробити низку висновків узагальнюючого характеру та визначити вихідні теоретичні позиції в контексті професійного становлення державних службовців.

1. Установлено, що проблема особистісно-професійного становлення

фахівців є однією з фундаментальних у сучасній педагогічній теорії та практиці. Аналіз наявних у науці наукових знань, що розкриває різні підходи фахового зростання держслужбовців засвідчує, що інтерес до окресленої проблеми викликаний вимогами до високого рівня компетентностей державного службовця. Професійне становлення формує професійні орієнтири, розкриває талант, здібності, сприяє самореалізації у службовій діяльності, є основою якісної реалізації функціональних обов'язків.

2. Аналіз педагогічної, психологічної, соціологічної, філософської літератури дозволив розкрити світоглядні передумови процесу становлення особистості як міждисциплінарного педагогічного феномену та установити, що професійне становлення фахівця корелює з проблемами розвитку, формування, перетворення, самовизначення, самовдосконалення тощо. Дослідження найпоширеніших підходів до визначення поняття професійного становлення (як процесу, форми, етапу розвитку, руху) дозволило встановити, що зазвичай професійне становлення розглядають як процес зростання особи в професії, а показником цього виступають такі орієнтири: професійні мислення та культура, творчі підходи до розв'язання фахових завдань. Вони показують, як змінюється особа – від початківця-фахівця – до творця, здатного до аналізу та критичного мислення.

3. Розкриття наукових витоків особистісно-професійного становлення держслужбовців дозволило розглянути проблему дослідження в контексті загальноприйнятих підходів: системного, діяльнісного, особистісно зорієнтованого, культурологічного, андрогогічного та акмеологічного. Відповідно до ідей акмеологічного підходу встановлено, що людина має можливість стати суб'єктом саморозвитку через досягнення певного рівня особистісної самосвідомості, що дозволяє визначати спосіб життя. Відтак, особистісно-професійне становлення – адекватний для свідомої людини спосіб саморозвитку та самоздійснення, що дозволяє говорити про особистісно-професійне становлення як визначальний спосіб життя на різних етапах професійної діяльності. Представлено професійно значущі якості, що

сприяють професійному становленню фахівців, розкрито етапи особистісно-професійного становлення. Зроблено наголос, що успішність професійного становлення здебільшого залежить від міжособистісних стосунків у робочому колективі, де утверджується атмосфера взаєморозуміння, співробітництва, взаємодопомоги, самореалізації та наставництва.

4. Процес особистісно-професійного становлення держслужбовців подано на рівні діагностичного, організаційного, управлінського аспектів. Такому найважливішому аспекту, як педагогічний, у дослідженнях приділено менш уваги, хоча саме він розкриває цілеспрямовану, спеціально організовану щодо змісту та технології діяльність із розвитку системи професійно-важливих компетентностей накопичення досвіду державної служби, адаптації до фахового середовища. Зазначено, що на стадії адаптації виникає протиріччя між новою для особи соціальною, професійною ситуацією та рівнем соціально-професійної кваліфікації та компетенції. Аналіз видів адаптації та її етапів дозволив установити, що адаптація включає в себе два аспекти: адаптацію до професії державного службовця (маються на увазі принципи роботи на державній службі, специфіка функціонування органів державної служби) та адаптацію до наявних посадових обов'язків.

5. Окреслено чинники, що заважають успішному особистісно-професійному становленню та наголошено на значущості педагогічної підтримки молодого держслужбовця у процесі адаптації до управлінської діяльності. Характерність зазначеної підтримки полягає у тому, що вона спрямована на формування бажання молодими співробітниками отримати допомогу від керівників або колег із досвідом роботи. З'ясовано, що саме педагогічна підтримка налаштовує на позитивне ставлення до роботи, кар'єрне зростання, підвищує фаховий рівень тощо.

Вивчений та проаналізований фонд наукових знань слугує для нас достатньою підставою для розроблення стратегії й тактики авторського наукового дослідження.

1.2. Сутнісна характеристика педагогічної підтримки як сучасного педагогічного феномену в контексті адаптації держслужбовців до управлінської діяльності

Найважливішим науковим поняттям у контексті якого ми плануємо досліджувати особистісно-професійне становлення держслужбовців-початківців є поняття «педагогічна підтримка». У нашому дослідженні педагогічна підтримка виступає педагогічним феноменом, чия сутнісна характеристика повинна співвідноситися як із особистісно-професійним становленням держслужбовця, так і з процесом їх адаптації до державної служби.

У зв'язку з цим, у даному розділі ми вважаємо логічним, по-перше, розкрити змістовну характеристику особистісно-професійного становлення держслужбовця-початківця, на які орієнтується педагогічна підтримка; по-друге, розглянути зміст та особливості педагогічної підтримки стосовно держслужбовця-початківця; і по-третє, визначити сутність та етапи процесу адаптації держслужбовців до управлінської діяльності у контексті основних напрямів педагогічної підтримки.

Розв'язання цих завдань, на наш погляд, дозволить створити цілісне уявлення про феномен, що вивчається.

Раніше ми відзначали, що серед наукових підходів, які становлять методологічну основу нашого дослідження, ми виокремлюємо два: акмеологічний і системний, на які у найбільшому ступені спираємося та чий положення використовуємо для розв'язання наших дослідницьких завдань.

У даному розділі дисертації ми апелюємо до акмеологічного підходу, оскільки його вихідні наукові позиції дослідження особистісно-професійного становлення держслужбовця-початківця у найбільшому ступені

співвідносяться з нашими науковими уявленнями. Разом із тим, акмеологічний підхід має риси особистісно-орієнтованого, діяльнісного, деонтологічного, що дозволяє нам на даному етапі розв'язання поставлених завдань саме його використовувати у якості провідного наукового орієнтира.

Отже, з акмеологічних позицій Н. Кузьміна визначає результатом професійного становлення – професіоналізм – як сукупність стійких властивостей особистості, діяльності, індивідуальності фахівця, які відповідають вимогам професії [116, с. 36]. Концептуально з акмеологічних позицій особистісно професійне становлення державних службовців представляється як процес і результат системних перетворень особистості, що розвивається, і включає взаємопов'язані прогресивні зміни таких основних підсистем:

- професіоналізму діяльності (розвиток професійної компетентності, професійних навичок і вмінь, акмеологічних інваріантів професіоналізму);
- професіоналізму особистості (розвиток здібностей, професійно важливих і особистісно-ділових якостей, акмеологічних інваріантів професіоналізму, рефлексивної організації і рефлексивної культури, творчого та інноваційного потенціалу, мотивації досягнень);
- нормативності діяльності і поведінки (формування професійної і моральної системи регуляції поведінки, діяльності і відносин);
- продуктивною Я – концепції [61, с. 277-278].

Дамо характеристику цих підсистем.

Підсистема професіоналізму діяльності включає в себе, по-перше, професійну компетентність як головний когнітивний компонент підсистеми, яка постійно розширює систему знань, і дозволяє здійснювати управлінську діяльність із високою продуктивністю. По-друге, це професійні вміння і навички, які виступають головним регулятивним компонентом підсистеми професіоналізму діяльності, що матеріалізує професійні знання, які закладені у професійній компетентності. Дослідники відносять до них вміння використовувати знання у практичних цілях з високою ефективністю. Сюди

ж відносяться також освоєння нових алгоритмів і способів вирішення професійних завдань. Усі вміння і навички зі зростанням професійної майстерності трансформуються у досвід управлінської роботи як систему узагальнюючих знань і умінь. По-третє, в якості загальних акмеологічних інваріантів професіоналізму в підсистемі професіоналізму діяльності виступають «ефективні вміння здійснювати надійний і точний прогноз як основу планування і реалізації будь - якої діяльності, приймати відповідальні і ефективні рішення, у тому числі в екстремальних і нестандартних ситуаціях, здійснювати самоконтроль і саморегуляцію на високому рівні. Особливим акмеологічним інваріантом професіоналізму є вміння, що відображають специфіку управлінської діяльності» [61, с. 260].

Підсистема професійної діяльності виступає динамічним творчим утворенням, оскільки постійно збагачується та поповнюється новими знаннями і вміннями, практичним досвідом роботи. Розвиток цієї підсистеми здійснюється як в самому процесі управлінської діяльності, так і з використанням розробленої системи педагогічних заходів як умов для розвитку професіоналізму. Ці умови, які створюються керівництвом, досвідченими співробітниками, кадровими службами можуть бути оптимальними, якщо будуть організовані у формі відповідної педагогічної підтримки.

Наступною підсистемою особистості, що визначає процес її професійного становлення, виступає підсистема професіоналізму особистості. Вона тісно пов'язана з підсистемою професіоналізму діяльності, оскільки містить сукупність вимог до рівня розвитку різних характеристик державних службовців, які безпосередньо впливають на якість і продуктивність управлінської діяльності. До таких характеристик акмеологія відносить професійно важливі і особистісно-ділові якості, здібності, акмеологічні інваріанти професіоналізму, рефлексивну культуру, мотивацію досягнень, творчий та інноваційний потенціал.

До професійно важливих якостей державних службовців будемо відносити ті з них, які впливають на результативність управлінської діяльності. У загальному вигляді до них відносять як інтегральні психічні властивості особистості (пам'ять, уява, увага), так і узагальнені психологічні характеристики, що впливають на професійні відносини (терпимість, чутливість, стійкість). Стосовно державних службовців обов'язково необхідно звернути увагу на велике значення особистісно-ділових якостей, які безпосередньо корелюються з успішністю в управлінській діяльності. Це, в першу чергу, вольові якості, відповідальність, організованість, ініціативність, уважність. Потенційною основою для формування професійно важливих якостей виступають здібності особистості. Так, для успішного оволодіння управлінською діяльністю для державних службовців важливі інтелектуальні, аналітичні, комунікативні здібності.

Особливе значення в особистісно професійному становленні державних службовців, які починають свою кар'єру має рефлексивна організація діяльності і рефлексивна культура особистості. Цей феномен визначається як система способів організації рефлексії, яка побудована на основі ціннісних і інтелектуальних критеріїв. У загальному вигляді вона включає перспективний, когнітивний, афективний, оціночний і результативний компоненти [8].

На думку А. Деркача «розвиток рефлексивної культури призводить до активізації рефлексивно-інноваційного потенціалу, тобто переосмислення професійного досвіду і високого рівня готовності до професійної творчості, розширення актуального і професійного полів рефлексії в професійній діяльності, що позитивно впливає на креативність діяльності, збільшує кількість творчих рішень і як результат підвищує продуктивність діяльності» [61, с. 264].

Отже, творчий потенціал і креативність особистості є повноправними складовими підсистеми професіоналізму особистості. Зміст креативності як властивості особистості, у формуванні у держслужбовця творчої уяви та

творчого мислення, на основі яких вона буде здатна до певних нововведень та прийняття нових нестандартних рішень; у розвитку зацікавленості та дослідницької поведінки, в основі яких лежатиме бажання зробити щось нове, нестандартне, урізноманітнити свою діяльність; у розвитку креативного потенціалу та здібностей, що допомагатиме особистості застосовувати своє творче мислення та творчу уяву для відмови від шаблонності та стереотипності в продукуванні нових ідей; у формуванні креативних навичок та умінь, що дає змогу продуктивно діяти в ситуації невизначеності та творчого вибору [236, с. 154].

Результати особистісно-професійного становлення особистості молодого державного службовця багато в чому визначається тим, наскільки у нього сформовані якості творчої особистості:

- упевненість у собі та своїх силах, що дає змогу адекватно вибирати цілі і задачі, які особистість повинна вирішувати на високому професійному рівні;
- індивідуальність та гнучкість мислення, що формує здатність самостійно вирішувати проблеми, бути оригінальним та не упередженим;
- незалежність та самостійність суджень, що дає змогу особистості самостійно висвітлювати свої думки;
- критичність та високий ступень рефлексії, що допомагає зосередити увагу на адекватності власних учинків та осмисленні власної діяльності;
- сприйнятливність та відкритість новому, що зумовлює поєднання сталих знань із новими й нестандартними;
- автентичність особистості, що спонукає не приховувати свої спрямування, думки, переконання, власний стиль мислення;
- прагнення до самореалізації, що виявляється у власних творчих здібностях, у підвищенні своєї професійної реалізації;
- захоплення власною справою та покликанням [118, с.24].

З вищевикладеного випливає, що розвиток творчого потенціалу особистості включає і такий напрям як розвиток інноваційного потенціалу. Ця якість особистості відображає спеціальну професійну спрямованість. Більш того, ми маємо всі підстави вважати, що інноваційна спрямованість творчості, яка виявляється у нестандартному вирішенні управлінських завдань, в освоєнні нових алгоритмів і ефективних способів виконання професійної діяльності, максимально сприяє розвитку професіоналізму. Дослідники відмічають, що відсутність інноваційної спрямованості може призвести до того, що сам суб'єкт праці зупиниться у своєму розвитку. Аналіз діяльності і особистісних якостей осіб, які досягли значних професійних результатів, свідчить про наявність у них сильної інноваційної спрямованості [28].

Особистісно професійне становлення державного службовця повинне спиратися і адекватно зіставлятися з мотивами професійної діяльності, тобто з властивими людині потребами розвивати всі здібності. Ми виходимо із того, що «мотиваційна система людини має більш складну будову, ніж ряд заданих мотиваційних констант. Вона представлена широкою сферою, що містить і автоматично здійснювані установки, і поточні актуальні прагнення, і частину ідеального, яка в певний момент не є актуально діючою, але виконує важливу для людини функцію, даючи їй ту смислову перспективу подальшого розвитку спонукань, без якої турботи повсякденності втрачають своє значення» [15, с. 122]. Звідси випливає, що у процесі педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення слід виходити з того, що «справжній і послідовно здійснюваний процес саморозвитку, як правило, має місце лише у тих людей, які налаштовані саме на досягнення великомасштабних цілей у житті. Це спонукає їх направлено працювати над розвитком у себе ... індивідуальних, особистісних суб'єктивно-діяльнісних характеристик, розвитком відносин і здібностей, які всі разом виявляються однією з обов'язкових передумов здійснення намічених життєвих цілей» [28, с. 39].

Таким чином, саме мотиваційна сфера у широкому сенсі становить стрижень особистості, яка акумулює такі властивості як цілеспрямованість, ціннісні характеристики (орієнтації та установки), емоційно-вольові якості, соціальні потреби та інші соціально-психологічні характеристики.

Продовжуючи аналіз розвитку професіоналізму державних службовців з акмеологічної позиції, ми звертаємося до формування позитивного ставлення до моральних і етичних норм поведінки і відносин. Ці норми виступають як нормативний і моральний регулятор управлінської діяльності. Дослідники визначають, що професійно-групові норми суб'єктів державної служби – це «сукупність правил і вимог, що виробляються професійною спільністю, нормативно не визначених, але відіграючих роль найважливішого засобу регуляції поведінки членів даної професійної групи, їх взаємовідносин, взаємодії і спілкування» [61, с. 271].

В Україні ці правила визначені постановою Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 65 «Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців». Цей документ регулює моральні засади діяльності державних службовців та полягає у дотриманні принципів етики державної служби. Виділяється сім таких принципів, що ґрунтуються на засадах Конституції України, законодавства про державну службу та запобігання корупції, а саме служіння державі і суспільству, гідної поведінки, доброчесності, лояльності, політичної нейтральності, прозорості і підзвітності, сумлінності.

Ми вважаємо, що підвищувати моральну нормативність діяльності співробітників засобами педагогічної підтримки можливо за рахунок використання різних прийомів психологічної корекції. Розроблення форм, методів і прийомів педагогічної підтримки, на наш погляд, повинно спиратися на структуру системи моральної регуляції діяльності і поведінки, яка включає в себе такі базові компоненти:

- мотиваційний (позитивне відношення до управлінської діяльності, прагнення до самореалізації і досягненням, моральні і професійні установки і інтереси);
- когнітивний (знання про професійну етику, уявлення про моральність і моральні норми);
- гностичний (володіння засобами і прийомами, які необхідні для розуміння смислу моральних норм і приписів);
- регулятивний (позитивне становлення до осіб, з якими здійснюється професійна взаємодія, обов'язковість і відповідальність перед ними);
- емоційно-вольовий (здатність до морального співчуття, відчувати задоволеність від роботи, ініціативність);
- оціночний (моральна самооцінка своєї підготовки, результатів діяльності і відносин) [26; 27].

Завершуючи теоретичний аналіз акмеологічних складових особистісно-професійного становлення особистості державного службовця, звертаємося до підсистеми формування продуктивної Я – концепції.

У довідковій науково-педагогічній літературі Я–концепція розглядається «як відносно стала, більшою чи меншою мірою усвідомлювана, пережита як неповторна система уявлень індивіда про самого себе, на основі якої він будує свою взаємодію з іншими людьми і ставиться до себе.

Я–концепція – цілісний, хоча і не позбавлений внутрішніх протиріч, образ власного Я, що виступає як установка по відношенню до самого себе і включає компоненти: когнітивний – образ своїх якостей, здібностей, зовнішності, соціальної значущості та ін.; емоційний – самоповага, самозакоханий, самоприниження та ін.; оціночно-вольовий – прагнення збільшити самооцінку, здобувати повагу та ін.» [203, с. 911].

Становлення особистості державного службовця як професіонала передбачає гармонічність Я – ідеального, Я – нинішнього і Я – майбутнього.

Адекватність Я – нинішнього зумовлюється розвинутою системою самооцінки, самоконтролю, рефлексії. Я – ідеальне і Я – майбутнє є стимулом для особистісного розвитку у випадку їх реалістичності адекватної оцінки своїх можливостей.

Формування продуктивної Я – концепції за допомогою педагогічної підтримки можливо при відповідній їй спрямованості на надання допомоги молодим співробітникам з розвитку у них спеціальних вмінь, а саме:

- гностичне аналізувати професійну проблему, характеристики суб'єктів і об'єктів діяльності і взаємодій;
- проєктивне адекватно представляти існуючі причинно-наслідкові і функціональні зв'язки;
- конструктивне будувати і коригувати систему поведінкових, діяльнісних стратегій відносин;
- комунікативне встановлювати, реалізовувати, корегувати відносини, адекватно регулювати їх у середині групи, встановлювати емоційно позитивні контакти, управляти і впливати на поведінку і відносини;
- рефлексивне реагувати адекватно ситуації і суб'єктам взаємодії;
- соціально-перцептивне вибирати відповідну рольову позицію, здійснювати співпрацю, діяти з урахуванням індивідуальних особливостей суб'єктів взаємодії [5].

Таким чином, на основі акмеологічного підходу, який розглядає особистісно-професійне становлення державних службовців як процес і результат системних перетворень особистості, що розвивається у чотирьох основних підсистемах (професіоналізму діяльності, професіоналізму особистості, нормативності діяльності, продуктивної Я – концепції), ми і передбачаємо розроблення системи педагогічної підтримки становлення і розвитку професіоналів – держслужбовців.

У зв'язку з чим, наступним дослідницьким завданням є визначення наукового поняття «педагогічна підтримка», його змістовна характеристика і

формулювання особливостей її застосування в процесі адаптації державних службовців до управлінської діяльності.

Ідеї педагогічної підтримки отримали найбільший розвиток у працях О. Газмана і його учнів, які вперше підійшли до вивчення процесів виховання і освіти з точки зору двох сторін: соціалізації й індивідуалізації особистості. Соціалізація спрямована на придбання людиною здібності до «адаптивної активності» і здійснюється на практиці як під впливом стихійних факторів, так і цілеспрямованих процесів навчання і виховання. Як зазначають багато авторів, процеси навчання і виховання спрямовані на залучення дитини до належного, тобто до пізнавальної або моральної норми, здійснюване в рамках «педагогічної необхідності». У сучасну «педагогічну необхідність» вписуються гуманні відносини між дітьми і вчителями, пропагуються гуманні цінності, демократичні засоби організації життя дитячого співтовариства. Разом із тим, вона як і раніше реалізується авторитарними заходами. На подолання цього авторитаризму і націлена педагогічна підтримка. Під терміном «педагогічна підтримка» О. Газман розумів «процес спільного з дитиною визначення її власних інтересів, цілей, можливостей і шляхів подолання перешкод (проблем), що заважають їй зберегти свою людську гідність і самостійно досягати бажаних результатів у навчанні, самовихованні, спілкуванні, здоровому способі життя» [43, с. 74].

Говорячи про прояви самостійності людини, О. Газман торкався процесів самосвідомості, саморозвитку, самодіяльності, самовизначення, самореалізації. На його думку, всі вони рівною мірою стосуються сфери здоров'я, навчання, спілкування, творчості, дозвілля людини, потребують педагогічної підтримки і становлять її проблеми. При цьому, О. Газман відзначає, що педагогічна підтримка у гуманістичному підході до освіти включає три провідних напрями реальної педагогічної діяльності:

- 1) забезпечення внутрішніх умов (установок, потреб, здібностей) для розвитку «самості», для саморозвитку (через механізми самосвідомості,

рефлексії, самоаналізу, цілепокладання, фізичного і психічного захисту, діяльності самоздійснення);

2) створення сприятливих умов (середовища проживання) для психологічного і біологічного існування і розвитку дитини;

3) організація олюдненого мікросоціального середовища (гуманістичне відношення, спілкування, творча діяльність, психологічний клімат тощо) як продукту активності дітей і дорослих.

Таким чином, сучасні виховні системи різних концепцій так або інакше виводять на ідеї педагогічної підтримки, яка має популярність у сучасній педагогічній науці. Поняття «педагогічна підтримка» має різний зміст. Зазвичай під цим поняттям розуміють діяльність різних служб суспільства, що опікуються охороною, а також захистом соціальних прав дітей.

Теоретичний аналіз показав, що за своєю суттю педагогічна підтримка – це система педагогічної діяльності, що розкриває особистісний потенціал людини, яка включає допомогу учням, вчителям, батькам у подоланні соціальних, психологічних, особистісних труднощів.

Педагогічна підтримка – це особлива технологія освіти, яка, на погляд більшості дослідників, відрізняється від класичних загально прийнятих методів виховання і навчання тим, що реалізується саме у процесі взаємодії та діалогу дорослого з дитиною і передбачає особистісну відповідальність і самовизначення дитини в ситуації можливого вибору і подальше самостійне розв'язання своєї проблеми.

Автор цієї концепції О. Газман визначив цей напрям як педагогіку свободи, мета якої – розробити заходи для формування волездатної особистості [44; 45]. Саме цю ідею – ідею педагогіки свободи ми беремо як науковий орієнтир у нашому дослідженні.

Проблема освіти особистості у педагогіці свободи виступає як проблема індивідуального саморозвитку, а педагогічний процес – як суб'єкт – суб'єктні відносини, співпраця дорослого і дитини, в яких домінує рівний, взаємовигідний обмін особистісними смислами і досвідом. Гідна

людини мета виховання – розвиток його вільної індивідуальності, зрозумілою не як самодостатність, незалежність кожного від усіх, а як така свобода, яка реалізується через відповідальне служіння іншим, виявляється у зв'язках з іншими людьми. У цьому О. Газман розуміє сутність гуманістичної позиції педагога [44; 46].

В. Бедерханова виділяє чинники, які зумовлюють розвиток такої гуманістичної позиції педагога:

1. Суб'єктивні або особистісні, внутрішні, пов'язані із самосвідомістю педагога, його самоактуалізацією, прийняттям їм основних гуманістичних цінностей, розвитком рефлексивних і проєктивних здібностей, спрямованістю, компетентністю, умілістю, задоволеністю, творчістю. Ці чинники автор описує через такі ознаки:

- потреба в особистісному саморозвитку;
- ставлення до іншого як самоцінності;
- упевненість у можливостях і здібностях кожного учня;
- мотиваційна спрямованість на іншого;
- готовність до відкритого спілкування;
- установка на діалог;
- емоційна саморегуляція;
- здатність до взаємодії; емпатійне розуміння замість оціночного; почуття емоційного настрою групи і людини, прийняття його;
- педагогічний такт, делікатність.

2. Об'єктивні або зовнішні, пов'язані з вимогами професійної діяльності, яка здійснюється у гуманістичній парадигмі. Вони виступають регулюючою основою професійного і особистісного самовизначення і розвитку педагога, який:

- орієнтований на розвиток вихованця;
- створює умови для самовизначення, самореалізації, допомагає в особистісному розвитку, актуалізує мотиваційні ресурси людини;

- володіє технологією індивідуальної і групової роботи, активно бере участь у груповій взаємодії, виступає як джерело різноманітного досвіду, до якого завжди можна звернутися за допомогою;
- вміє працювати у діалогічних формах і ситуації вибору;
- забезпечує співпрацю у прийнятті рішення, використовує домовленість як засіб взаємодії з іншими людьми; створює довірчу атмосферу у взаємодії.

3. Об'єктивно-суб'єктивні, пов'язані з організацією професійного середовища, професійністю керівників, якістю управління з такими ознаками:

- наявність рефлексивно-інноваційного середовища;
- атмосфера установи, яка характеризується довірою, відкритістю, спільною діяльністю і спільною творчістю;
- об'єктивізація у колективі особистісних цінностей і смислів;
- наявність зворотного зв'язку в інформації про стан, розвиток, труднощі і проблеми співробітників;
- керування за «горизонтальним принципом», особистісно орієнтовний підхід до організації методичної (кадрової) служби [20, с. 24-33].

На сьогодні в педагогічній науці пріоритет О. Газмана і його учнів в обґрунтуванні науково-концептуальних засад, змісту і побудови системи педагогічної підтримки є безперечним.

Разом із тим чисельні педагогічні дослідження останніх років вітчизняних та і зарубіжних вчених свідчать про значний розкид думок, позицій, поглядів на цей феномен.

Кожне з них по-своєму цікаве і може бути використане як науковий орієнтир у теоретично-прикладному дослідженні. Вважаємо за доцільне проаналізувати їх.

Педагогічна підтримка отримує популярність у сучасній європейській освіті, де головною метою є наділення особистості сильною, життєвою

мотивацією, формування її потенціалу як системи творчих здібностей і засобів їх реалізації.

Звернення до психолого-педагогічної літератури дозволило у загальному вигляді визначити педагогічну підтримку як сучасну категорію педагогіки особистісно-орієнтованої освіти, яка інтенсивно розробляється останніми десятиліттями і має неоднозначне тлумачення. Аналіз педагогічних досліджень дозволяє нам розглядати педагогічну підтримку як:

- фундаментальне поняття, яке відображає реальне і повсякденне явище педагогічної практики і виражає суттєві властивості (норми) педагогічної діяльності нового типу, орієнтованого на саморозвиток кожної дитини (Н. Крилова);
- превентивну і оперативну допомогу дітям у рішенні індивідуальних проблем (О. Газман);
- професійну кооперацію фахівців із забезпечення індивідуального розвитку дитини в межах соціокультурного простору і простора його життєдіяльності (С. Юсфін);
- специфічну педагогічну діяльність, спрямовану на становлення індивідуальності дитини (А. Бояринцева);
- діяльність дорослого, яка спрямована на суб'єктності й індивідуальності дитини, як здатності особистості до перетворюючого ставлення до власної життєдіяльності (Е. Ісаєв, В. Слободчиков);
- діяльність педагога, яка спрямована на спільний з учнем аналіз його освітньої траєкторії, а також допомогу у самовизначенні (А. Гольдін);
- діяльність професійних педагогів з надання оперативної допомоги дітям у рішенні їх індивідуальних проблем, які пов'язані з фізичним і психічним здоров'ям, соціальним і економічним становленням, успішним просуванням у навчанні, прийнятті шкільних правил; з життєвим, професійним, етичним вибором (Т. Фролова).

Нам близька позиція Т. Строкової, яка вважає, що педагогічна підтримка більш повно відображається у двох підходах до її визначення – вузькому і широкому. Вузький смисл асоціюється з допомогою педагога, його сприянням у рішенні проблем, пов'язаних з навчанням, спілкуванням, здоров'ям, самовизначенням. Широка інтерпретація пов'язана зі створенням безпечного середовища, необхідних умов для розвитку і саморозвитку дітей, розкриття і реалізації їх внутрішніх сил, формування здібності до самостійних дій. Педагогічну підтримку авторка трактує як систему заходів, які забезпечують самореалізацію підлітків у різних видах діяльності. Ця частина професійної діяльності педагогів відображає їх гуманне ставлення до дітей, сприяє створенню комфортного мікроклімату і демократизації освітнього процесу в цілому [209, с. 34-39].

Детальну змістовну трактовку феномену, що розглядається дає Н. Крилова, яка відмічає, що підтримка педагога орієнтується та реалізується у процесі його діалогу і взаємодії з дитиною. Вона завжди змістовно характеризується самовизначенням дитини у тій чи іншій ситуації і передбачає самостійне її розв'язання. Педагогічна підтримка – діяльність педагога, яка можлива лише при наявності у нього гуманістичної позиції. У широкому соціокультурному контексті вона розглядається як елемент будь-якого співробітництва і взаємодії, оскільки вона проявляється як позитивне ставлення до діяльності людини і готовність сприяння його починанням і самореалізації, що передбачає товариські стосунки [112; 113, с. 103].

Подальший теоретичний аналіз поняття педагогічна підтримка дозволяє нам слідом за Т. Шалавіною дійти до висновку, що словосполучення «педагогічна підтримка» достатньо широко використовується при позначенні різних педагогічних, психологічних і соціальних феноменів. Однак, виявляється явний глибокий смисловий збіг підтримки та сутності психолого-педагогічної допомоги особистості у складний період її самовизначення. Педагогічна підтримка поряд з навчанням і вихованням є самоцінною, самостійною професійною діяльністю

зі створення умов для розвитку учня, центральним принципом якої є цінність особистого вибору людини, його самовизначення в значущих життєвих ситуаціях, а основним змістом – індивідуалізація [229, с.101].

Розглядаючи педагогічну підтримку щодо професійної діяльності державних службовців, на наш погляд, слід враховувати низку особливостей: по-перше, багато змістовних компонентів педагогічної підтримки дітей, а також технології їх здійснення не можуть бути застосовні у нашому випадку, тому що мова йде про фахівців із досвідом роботи, які виявили здібності до управлінської діяльності. У зв'язку з цим, педагогічна підтримка у нашому випадку орієнтована виключно на розвиток здатностей держслужбовця адаптуватися до нової професії, до нової більш відповідальної позиції у нових людських стосунках і соціальних контактах.

По-друге, педагогічна підтримка здійснюється не професійними соціальними працівниками, педагогами або психологами, а колегами, керівниками, співробітниками департаменту по управлінню персоналом, які мають великий досвід управлінської діяльності і соціальної роботи в колективі. Саме їм доручається здійснення педагогічної підтримки держслужбовців-початківців на початку їх службової кар'єри. З цього витікає, що педагогічна підтримка організовується як природній процес рівноправної суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Підтримка реалізується саме в контексті і під час виконання держслужбовцями своїх службових обов'язків.

По-третє, педагогічна підтримка держслужбовців-початківців у практичному плані розглядається як діяльність, яка слугує розв'язанню таких специфічних завдань, які стосуються тільки цієї категорії держслужбовців, а саме: 1) надання практичної допомоги в збереженні і укріпленні позитивної спрямованості держслужбовця; 2) посилення суспільно орієнтованих цілей суб'єктних відносин з іншими; 3) створення умов для особистісного зростання і безперервного професійного саморозвитку.

Всі вони повинні бути систематизовані і змістовно зорієнтовані на практичну діяльність із надання різного виду педагогічної підтримки.

Спираючись на теоретичний аналіз і сформульовані особливості педагогічної підтримки стосовно держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби, можна визначити вихідне поняття.

Отже, під *педагогічною підтримкою* процесу адаптації державних службовців до управлінської діяльності розуміємо систему соціально-педагогічної діяльності, яка спрямована на розкриття особистісного потенціалу людини, на активізацію механізмів її саморозвитку і самовдосконалення, на досягнення нового якісного рівня життєдіяльності і професійної майстерності, коли результат активності людини мотивує її на подальше зростання і розвиток.

Практичний досвід державної служби дозволяє нам виділити три напрями педагогічної підтримки: 1) інформаційно-інтелектуальний; 2) емоційний; 3) організаційно-технологічний.

Прокоментуємо обґрунтування і реалізацію кожного напрямку педагогічної підтримки за трьома рівнями її здійснення, які у комплексі являють собою певний алгоритм як сукупність і послідовність дій із проєктування і реалізації педагогічної підтримки. Цей алгоритм включає до себе дії на науково-практичному рівні, в ході яких проводиться теоретико - концептуальне осмислення роботи з кожного напрямку. Далі, на науково-прикладному рівні визначаються види концептуальних і теоретичних досліджень, розробляються нові освітні засоби, які реалізуються на практиці.

Інформаційно-інтелектуальна підтримка на науково-практичному рівні роботи повинна включати створення концепції професійної взаємодії держслужбовця з керівниками, колегами і підлеглими. Крім того, повинні розроблятися теоретичні засади для різних видів занять (проблемних груп, тематичних семінарів) з розвитку інтелектуальних можливостей. Науково-прикладний аспект роботи ми пов'язуємо з розробленням інформаційних технологій з метою модернізації інформаційних та інтелектуальних складових засобів активного навчання у процесі підвищення кваліфікації держслужбовців. У практичному плані інформаційно-інтелектуальна

підтримка повинна як сприяти більш повному швидкому інформуванню, так і в цілому розширенню інформаційного простору у службовій діяльності держслужбовців.

Здійснюватися інформаційно-інтелектуальна підтримка повинна шляхом переходу держслужбовця від використання спеціальної службової, загальнодоступної і соціально-культурної інформації до освоєння засобів її пошуку, впорядкування, зберігання, а потім – продукування професійного досвіду. На кожному етапі здійснення інформаційно-інтелектуальної підтримки повинні використовуватися різноманітні методи освоєння необхідної службової і суспільно-політичної інформації.

Емоційна підтримка повинна проводитися шляхом супроводження становлення фахівця від пізнання своїх емоційних особливостей і їх ситуативних проявів до організації індивідуальної самостійної роботи зі збереження свого психічного здоров'я. В якості конкретних методів роботи з молодим держслужбовцем повинна використовуватися ситуативна і особистісна діагностика і самодіагностика, а також консультативна, корекційно-розвиваюча і психопрофілактична робота з розвитку вмінь емоційної саморегуляції. Практичній роботі з надання емоційної підтримки держслужбовцем передуює розроблення концепції – рівневої моделі сприяння збереженню психологічного здоров'я в умовах інтенсивної управлінської діяльності. На основі такої моделі повинні розроблятися програми для керівників і підлеглих з організації профілактики «синдрому професійного вигорання». Рівні розроблення концептуальної моделі припускають можливість теоретично передбачити ознаки і ступень прояву цього синдрому і своєчасно вжити практичні заходи.

Організаційно-технологічна підтримка професійної активності припускає створення і використання форм і методів активної психолого-педагогічної роботи. Ці форми і методи конструюються відповідно до програми сприяння особистісного становлення і професійної адаптації державних службовців. В основі програми лежить, по-перше, групова

розвиваюча робота у формі семінарів, конференцій, тренінгів, по-друге, індивідуальна консультативна робота керівників і фахівців кадрової служби. Лави державних службовців поповнюються, як правило, добре освічені, професійно підготовлені фахівці різних галузей соціальної та економічної сфери життєдіяльності суспільства. При цьому, на початковому етапі службової кар'єри молоді держслужбовці об'єктивно стикаються з низкою проблем як особистісного, так і професійного характеру. У першу чергу, до них слід віднести відсутність або недостатність досвіду управлінської діяльності, несформованість професійної позиції і установок, проблеми міжособистісного спілкування з колегами, підвищена тривожність і напруженість.

Практичний досвід роботи з держслужбовцями-початківцями доводить, що всі напрями педагогічної підтримки реалізуються паралельно у процесі адаптації держслужбовців до управлінської діяльності. У зв'язку з цим. Варто визначитися з власною позицією щодо поняття *«професійна адаптація держслужбовців до управлінської діяльності»*.

Останнім часом проблема професійної адаптації є предметом дослідження вчених різних галузей науки про людину. Так, професійно-педагогічні аспекти адаптації досліджували О. Галус, О. Дубасенюк, О. Мороз, Н. Ничкало, С. Сисоєва, С. Харченко та інші. Акцент у їхніх роботах зроблено на адаптацію школярів до навчання у ВНЗ, студентів старших курсів до практичної діяльності в процесі виробничих практик, фахівців до роботи на виробництві. Детальна характеристика та шляхи вирішення проблеми адаптації представлено в дослідженні в галузі медицини О. Галуса, який услід за В. Семиченко виділяє і розкриває шість компонентів адаптації. Виходячи із завдань нашого дослідження, об'єктом якого є державні службовці, що розпочинають свою службову кар'єру, зосередимо свою увагу на двох компонентах – професійному та індивідуально-особистісному. Як зазначає О. Галус, «професійний компонент характеризує ставлення студента до майбутньої професійної діяльності як основної

життєвої перспективи. Показниками цього компонента є: розвиток позитивної професійної мотивації (особливості мотиваційної сфери, професійний інтерес) та процес інтеріоризації (вплив зовнішніх чинників на внутрішні переконання). Індивідуально-особистісний компонент відображає інтегрований результат адаптації, коли людина відчуває психологічний комфорт від ситуації свого життя, приймає її як конструктивно значущу, що відкриває подальші перспективи розвитку. Показниками цього компонента є: індивідуальні психологічні особливості особистості, що відповідають вимогам соціуму й виду діяльності (позитивна Я-концепція, генетичні передумови адаптаційних можливостей, нервово-психічна напруга, психічне здоров'я, задатки, психічні стани, рефлексія, професійна ментальність, стать тощо) та творча самореалізація (особистісні зміни, формування соціально значущих якостей, система цінностей, професійно важливі якості» [49, с. 18–19].

Дослідження українських учених, виконані останніми роками, збагачують фонд наукових знань про зміст та функції професійної адаптації. Так, В. Облес під професійною адаптацією розуміє «складний, системний, неперервний процес активної взаємодії особистості та професійного середовища, що забезпечує ефективність професійної педагогічної діяльності та є основою професійного саморозвитку та самовдосконалення» [147, с. 6]. При цьому автор зазначає, що «професійна адаптація має багатофункціональний характер: є необхідною умовою, етапом професійного становлення та розвитку фахівця, на якому відбувається прийняття ним професійних цінностей, оволодіння професійною діяльністю, формування готовності до її успішної реалізації. Професійна адаптація сприяє в особистісному розвитку особистості, оскільки її результатом є формування професійного «Я» як невід'ємного складника самосвідомості; забезпечує входження фахівця до професійної групи, збільшує її цінності з цінностями особистості і тим самим виступає складником соціалізації» [147, с. 7]. Більшість дослідників підкреслюють соціальний характер процесу адаптації,

її тісний зв'язок із середовищем. В. Стрельцова зазначає, що «соціальна адаптація – це процес активного пристосування й творчого освоєння особистістю нового соціального середовища, у якому особистість постає не лише об'єктом, а й суб'єктом адаптації, а соціальне середовище є одночасно й адаптивною, й адаптованою стороною» [208, с. 15].

Проведений аналіз наукових праць дозволяє нам стверджувати, що, з психологічної точки зору, адаптація – це сукупність психологічних і фізіологічних реакцій організму, що є основою пристосування його до навколишніх умов, спрямованих на збереження відносної постійності його внутрішнього середовища. При цьому адаптація виступає не стільки процесом пристосування, скільки процесом гармонізації при взаємодії суб'єкта і середовища.

Резюмуючи вищевикладене, можемо сформулювати власне, авторське, тлумачення поняття «професійна адаптація» щодо державних службовців на початковому етапі службової кар'єри - це процес взаємодії фахівця з навколишнім професійним середовищем, у ході якого він зіставляє власні можливості та труднощі, що виникли, і на цій основі будує моделі та стратегії професійної поведінки, адекватні вимогам державної служби.

Практичний досвід організації процесу професійної адаптації держслужбовців до управлінської діяльності дозволив нам виділити та охарактеризувати три етапи цього процесу. Перший – початковий або репродуктивний. Другий – професійно-нормований або репродуктивно-творчий. Третій – продуктивний або творчо орієнтований. Кожен із цих етапів може бути презентований через опис: а) загальної характеристики молодого держслужбовця; б) складників його професійної позиції; в) домінуючих форм педагогічної підтримки; г) професійних і особистісних досягнень.

Охарактеризуємо кожний з виділених етапів. На першому етапі професійної адаптації особистість фахівця характеризується тим, що вона, як правило, не сформувала особистісне ставлення до тих чи інших службових

дій. Характерний симбіоз з іншими авторитетними фахівцями-управлінцями або керівниками. Знання фахівця в основному абстрактні, не рефлексивні. Особистісні властивості можуть включати набір зовнішніх, професійних знань і уявлень. Має місце підвищена тривожність, пов'язана з небезпекою професійного відкидання. Виражена орієнтація на похвалу з боку більш старшого або більш досвідченого колеги, або з боку керівника. На цьому етапі співробітник досить часто прагне негайного ситуативного успіху та зручності для себе, що є проявом егоцентричних і ситуативно-прагматичних смислів. У роботі фахівця виявляються типові професійні ілюзії: а) перебільшена віра в силу своїх професійних знань і страх, викликаний некомпетентністю в деяких питаннях; б) допомоги при переадресації запиту до іншого фахівця; в) власного авторитету і влади над іншими.

З боку молодого фахівця може виявлятися внутрішня неприязнь, образа у ставленні до керівника або колег, які не підтримують у разі невдачі та не радіють з приводу стихійного успіху в роботі. Загальна особливість професіоналів, які перебувають на цьому етапі становлення, полягає в особистісній та професійній незрілості.

Професійна позиція молодого співробітника на цьому етапі характеризується закритістю. Це свого роду професійна маска, свідомо приховувані особистісні особливості. У спілкуванні часто виявляється неусвідомлена оборонна поведінка, наприклад, відстороненість від інших, раптова формалізація відносин або маніпуляція міжособистісною дистанцією. У фахівця – початківця поки немає власного розуміння сутності і призначення цього виду професійної активності. У наполегливій формі можуть виявлятися егоцентричні й ситуаційно-прагматичні індивідуальні смисли роботи: «повчитися», «спробувати», «набути досвід», «самоствердитися в професії», «довести собі та іншим, що я можу» тощо. Відсутність бачення складників ефективної роботи часто призводить до того, що співробітнику здається, ніби нічого особливого в процесі роботи не відбувається: «все звичайне», «я теж так можу». Одночасно із зазначеним у

процесі першого етапу здійснюються спроби відкритості і довіри до іншого. Поступово починають формуватися групоцентричні змісти професійної діяльності, які виявляються у задоволенні своєю приналежністю до державної служби. Найчастіше виявляються вміння рефлексивного і нерефлексивного слухання. Молодий фахівець до кінця етапу починає виступати ініціатором освоєння нових професійних прийомів. Домінуючими формами педагогічної підтримки на першому етапі є: по-перше, індивідуальні форми роботи з визначення мотивів вступу на державну службу, виявлення ресурсів професійної компетентності та особистісних можливостей. До них відносимо індивідуальну співбесіду з працівниками управлінь по роботі з персоналом, керівниками структурних підрозділів, анкетування. По-друге, молодим держслужбовцям за підтримки керівників та управління по роботі з персоналом складається індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності, яка є, так би мовити траєкторією особистісно-професійного зростання на всі етапи адаптації до службової діяльності. По-третє, здійснюється постійне спостереження, аналіз та оцінювання діяльності фахівця з боку керівника та управління по роботі з персоналом та надання у разі необхідності конкретної допомоги для вирішення тих чи інших проблем в адаптації до держслужби. По-четверте, обов'язкове залучення держслужбовців до роботи постійно діючого семінару з розвитку професійної компетентності, конференцій, курсів, тренінгів. При цьому співробітники - початківці обов'язково отримують перші навчальні завдання.

Професійні й особистісні досягнення на першому етапі виявляються у прийнятті, здебільшого формальних, групових норм професійної практичної діяльності. На цей час уже сформована професійна готовність до самостійної службової діяльності, знижується загальна тривожність, підвищується змістовна мотивація. Відбувається поступове становлення індивідуального стилю управлінської діяльності, формується власне розуміння сенсу та пізнання своєї роботи.

Другий етап професійної адаптації було названо професійно-нормованим або репродуктивно-творчим. Загальна характеристика держслужбовця-початківця дозволяє вважати, що йому в цілому властиві задоволення від приналежності до державної служби і готовність брати на себе відповідальність за загальну справу.

При цьому фахівець у цілому орієнтується на колег, може встановлювати і підтримувати стосунки з різними людьми. При неприйнятті норм та прихильності до егоцентризму і прагматизму співробітник залишає посаду державного службовця, хоча таке буває досить рідко. У тих, хто залишається, відбувається поділ особистісного і професійного. Фахівці можуть самостійно виявити свої проблеми, які виникають у спілкуванні з іншими людьми.

Професійна позиція характеризується відкритістю, рідше відстороненістю. У незнайомій ситуації проявляється закритість. У важкій ситуації демонструється витримка, логіка і внутрішній локус контролю. У більшості випадків виражається потреба глибокого розуміння інших, виникає сформованість володіння техніками нереферентного і рефлексивного спілкування.

Форми педагогічної підтримки на цьому етапі процесу адаптації використовуються ті ж, що і на першому етапі, але при цьому істотно коригується їх зміст. Ускладнюється індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності; індивідуальні бесіди з керівником підрозділу переважно становлять характер консультацій, нарад та виявлення поглядів, думок, позицій молодого держслужбовця з поточних питань та перспектив у роботі.

У постійно діючий семінар включаються нові теми для вивчення та обговорення, використовується тренінг спілкування як форма роботи. Проектуються нові творчі завдання для організації саморозвитку та самоосвіти.

Професійні й особистісні досягнення характеризуються підвищенням рівня професійної зрілості, які виражаються у зваженій, продуманій особистісно-професійній позиції, творчому підході до служби, високому рівні готовності до підвищення самоосвітнього рівня. На цьому етапі молодий фахівець виявляє перші ознаки «синдрому емоційного вигорання» та вживає заходів із збереження власного психологічного здоров'я.

На третьому – продуктивному або творчо орієнтованому етапі – відбувається синтез в єдину категорію «людина» держслужбовця як особистості та професіонала. Особистісна цілісність і автентичність виражаються у прояві якостей суб'єкта власного життя, що максимально узгоджуються з Правилами етичної поведінки державних службовців (Постанова Кабінету Міністрів України від 22.02.2016 № 65).

Позиція молодого держслужбовця характеризується абсолютною відкритістю, при якій з практики виключено звернення до попереднього досвіду. Це виявляється у здатності до глибокого розуміння професійних проблем узгодженості думок, почуттів, уявлень щодо реальної активності. Форми педагогічної підтримки переорієнтовуються на ділове обговорення проблем, спільне консультування, що дозволяє адекватно оцінювати професійне зростання молодого спеціаліста. Робота із самоосвіти набуває системного характеру й орієнтується на пошук нових креативних моделей та алгоритмів професійної діяльності.

Найважливішими особистісно-професійними новоутвореннями виступають креативність та творчий підхід як дійові особистісні властивості, що розкриваються у посиленні адаптаційних можливостей і включенні в інтерактивну взаємодію власних інтелектуальних, комунікативних і регуляторних ресурсів.

Підбиваючи підсумки вищевикладеного, ми можемо зробити низку висновків узагальнюючого характеру.

1. Особистісно-професійне становлення держслужбовця-початківця уявляє процес і результат системних перетворень особистості, розвиток якої

включає взаємопов'язані прогресивні зміни чотирьох основних підсистем: професіоналізму діяльності, професіоналізму особистості, нормативності діяльності, продуктивної Я – концепції. На розвиток цих підсистем і повинна бути націлена педагогічна підтримка особистісно-професійного становлення державних службовців.

2. Ідеї педагогічної підтримки у сучасній педагогічній науці і практиці набувають все більшу затребуваність, а сама педагогічна підтримка виступає як особлива технологія освіти, яка відрізняється від традиційних методів тим, що здійснюється в процесі діалогу і взаємодії суб'єкта і об'єкта навчання, припускає самовизначення того, хто навчається, у ситуації вибору і подальше самостійне розв'язання своєї проблеми.

3. Найважливішими особливостями педагогічної підтримки стосовно адаптації держслужбовців-початківців є: по-перше, педагогічна підтримка спрямована на дорослих, добре освічених людей, тож орієнтована не на розв'язання проблем освіти та виховання особистості. А виключно на адаптацію до управлінської діяльності; по-друге, педагогічна підтримка здійснюється не професійними соціальними працівниками, педагогами або психологами, а досвідченими колегами-управлінцями як природній процес рівноправної суб'єкт-суб'єктної взаємодії під час виконання службових обов'язків; по-третє, у практичному контексті педагогічна підтримка реалізується як діяльність із розв'язання специфічних завдань особистісно-професійного становлення держслужбовця-початківця у процесі адаптації до управлінської діяльності.

4. Під педагогічною підтримкою процесу адаптації державних службовців до управлінської діяльності розуміємо систему соціально-педагогічної діяльності, яка спрямована на розкриття особистісного потенціалу людини, на активізацію механізмів її саморозвитку і самовдосконалення, на досягнення нового якісного рівня життєдіяльності і професійної майстерності.

5. Адаптацію держслужбовця-початківця до управлінської діяльності будемо розглядати як процес взаємодії фахівця з навколишнім професійним середовищем, під час якого він зіставляє власні можливості й труднощі та на цій основі будує моделі і стратегії професійної поведінки, адекватні вимогам державної служби.

6. Організація здійснення процесу адаптації держслужбовців базується на основі виділених трьох етапів, кожен з яких зіставляється із характеристиками особистості спеціаліста, його професійною позицією, формуванням певних форм педагогічної підтримки і набутими особистісними досягненнями. Логіку процесу адаптації відбивають назви цих етапів: перший – початковий або репродуктивний; другий – професійно-нормований або репродуктивно-творчий; третій – продуктивний або творчо орієнтований. На кожному з цих етапів реалізуються три напрями педагогічної підтримки: 1) інформаційно-інтелектуальний; 2) емоційний; 3) організаційно-технологічний, які орієнтовані на надання практичної допомоги у збереженні позитивної спрямованості особистості, на створення умов для особистісного зростання і безперервного професійного розвитку.

1.3. Діагностика рівня особистісно-професійного становлення держслужбовців під час прийому на державну службу

Здійснений нами в попередніх підрозділах науково-теоретичний аналіз проблеми педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення державних службовців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності та розкриття її теоретико-методичних засад є необхідною та достатньою підставою для наших подальших дослідницьких розвідок. Наступним кроком є розроблення відповідної методики експериментального дослідження. Починаючи з 2015 воно реалізувалося за трьома етапами: констатувально-пошуковим, формувальним та узагальнювальним.

На **констатувально-пошуковому етапі**, який проходив протягом 2015 р., вивчено основний понятійний апарат дослідження, теоретично досліджено його проблему через аналіз і узагальнення роботи державних органів, науково-педагогічної літератури, дисертаційних робіт, нормативно-правових актів; розроблено науково-методичні засади експерименту, подано методологічний інструментарій. Результатом стало з'ясування відповідного рівня особистісно-професійного становлення держслужбовців під час прийому на державну службу, обґрунтування концепції дослідження та розроблення відповідної системи педагогічної підтримки їх особистісно-професійного становлення.

На **формульовальному етапі** (2017 р.) відповідно до завдань дослідження впроваджено розроблену систему в практику діяльності органів державної влади.

На **узагальнювальному етапі** (2018 р.) узагальнено експериментальні статистичні дані, доведено ефективність розробленої системи, підготовлено загальні висновки, методичні рекомендації, завершено оформлення рукопису дисертації.

Слід зазначити, що наведені нами межі етапів є орієнтовними, кожний з них має відповідне змістове та організаційно-педагогічне наповнення. Експеримент проведено на базах Луганської та Донецької обласних військово-цивільних адміністраціях, (структурні підрозділи, територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади).

Відповідно до мети й завдань наукової роботи обрано вибіркочну сукупність у кількості 117 осіб, уперше призначених на посаду державної служби. Вибірка розподілена за двома складниками: контрольна група (КГ) – 52 особи (держслужбовці ЛОВЦО) та експериментальна група (ЕГ) – 65 осіб (держслужбовці ДОВЦО). Згідно з критерієм Пірсона χ^2 зазначений розподіл державних службовців на контрольну й експериментальну групи є порівняним з рівномірним, відтак розбіжності між цими розподілами не є

статистично значущими, тому що $\chi_{емп}^2 < \chi_{кр}^2$ (див. Табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Зіставлення розподілу кількості осіб контрольної та експериментальної груп з рівномірним (теоретичним)

№	Емпірична частота	Теоретична частота	$f_{емп} - f_m$	$ f_{емп} - f_m - 0,5$	$(f_{емп} - f_m - 0,5)^2$	$(f_{емп} - f_m - 0,5)^2 / f_m$
1	52	58,5	-6,5	6	36	0,615
2	65	58,5	6,5	6	36	0,615
Суми	117	117	-	-	-	1,23

Для кількості ступенів свободи $\nu = 1$ $\chi_{кр}^2 = \begin{cases} 3,841, p \leq 0,05 \\ 6,635, p \leq 0,01 \end{cases}$, де $f_{емп}$ – емпірична частота, f_m – теоретична частота, $\chi_{емп}^2$ – емпіричне значення критерію, $\chi_{кр}^2$ – критичне значення критерію (табличне), p – рівень значущості.

Також до вибіркової сукупності як експерти та помічники ввійшли 35 керівників, досвідчених співробітників структурних підрозділів Луганської обласної військово-цивільної адміністрації та Донецької обласної військово-цивільної адміністрації.

Організуючи вибірку сукупність, ми намагалися передати реальний рівень особистісно-професійного становлення держслужбовців під час прийому на посаду, його основні проблеми та недоліки, визначити пріоритети реалізації системи підвищення кваліфікації. Крім того, серед завдань експериментальної роботи ми виділяємо такі:

- визначення якостей особистості, найбільш значущих для державного службовця;
- окреслення показників, критеріїв та рівнів особистісно-професійного становлення держслужбовців у процесі їхньої адаптації;
- розроблення діагностичної методики для оцінювання рівня сформованості кожного з компонентів особистісно-професійного становлення;
- виявлення виду залежності між певними компонентами становлення тощо.

При проведенні констатувального експерименту ми використовували емпіричні й теоретичні методи дослідження, у тому числі анкетування, тестування, спостереження, аналіз нормативно-правових і навчально-методичних документів, оцінювання експертів тощо. Під час створення анкет застосовували запитання різних типів, переважали в експерименті вербальні тести.

Послідовність етапів педагогічного експерименту, достатня кількість його учасників (з урахуванням обмеженої кількості держслужбовців в органах державної влади), вірогідність використаних методів є найважливішими умовами для розроблення та впровадження системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців. Результати роботи апробовані на всіх етапах дослідження, зокрема у процесі участі у міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, семінарах.

Ми почали з того, що дослідили думки різних категорій респондентів щодо особистісно-професійного становлення кандидатів під час прийому на державну службу. Установлено, що особи, в яких є певний досвід роботи, зокрема керівники органів державної влади майже одногосно (87,3 %) висловилися про те, що відчували низку проблем особистісно-професійного розвитку, а також наголосили на вагомості підтримки держслужбовців у процесі їх адаптації, у тому числі педагогічної підтримки (див. рис. 1.2). Зазначимо, що більшість респондентів пов'язували необхідність педагогічної підтримки не лише зі слабким рівнем магістерської підготовки у ЗВО, а ще й з яскраво вираженими адаптаційними процесами, що пов'язані з потраплянням держслужбовців до суб'єктивно нового професійного середовища.

Вплив різних чинників:

- слабка ідентифікація особистості з професійною сферою;
- відсутність знань щодо сутнісних характеристик професійної діяльності;

- розбіжності між уявленнями про професійну діяльність і реальним ступенем виконання функціональних обов'язків, які корелюють з багатоманітністю посадових функцій молодого фахівця.

Неоднозначно висловлювалися із зазначеної проблеми держслужбовці-початківці. Лише 22,2 % респондентів усвідомлюють, що у процесі адаптації до управлінської діяльності можливі труднощі, які потребують профілактики заздалегідь. Це, безумовно, яскраво свідчить про те, що вже на рівні університетської підготовки простежується певне непорозуміння й недооцінка значущості проблеми, що розглядається в нашому дослідженні.

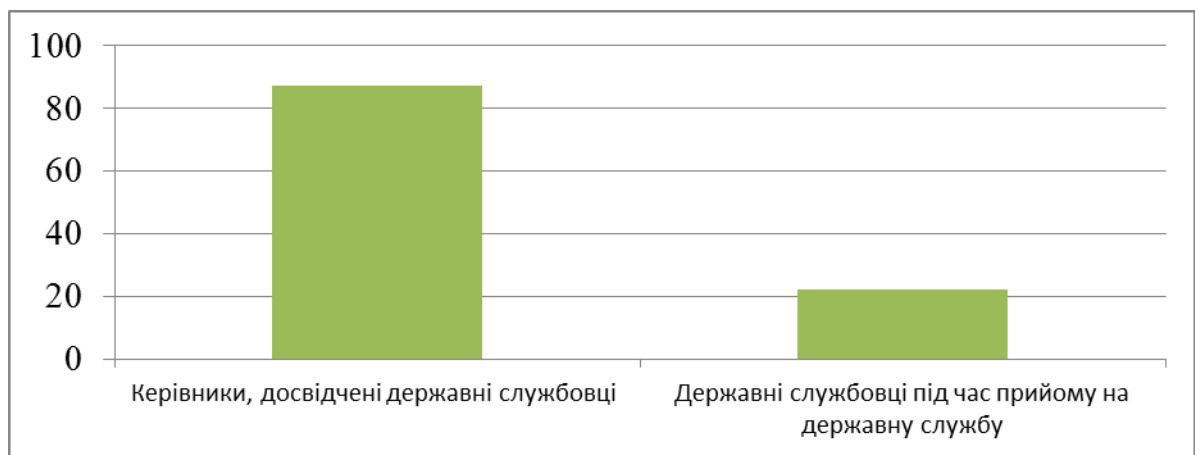


Рис. 1.2. Розподіл думок щодо особистісно-професійного становлення держслужбовців

Більшість опитаних керівників, досвідчених держслужбовців (64,8 %) вважають, що для якісного особистісно-професійного зростання під час адаптації до управлінської діяльності варто здійснювати спеціальну підготовку. Цю важливість вони роз'яснюють наявністю труднощів у професії, з якими зазвичай стикається молодий держслужбовець. Цікаво, що виділені труднощі фактично співвідносяться з тими, що були виокремлені нами в підрозділі 1.1 на основі дослідницького аналізу. Це, безумовно, засвідчує певну близькість наших наукових узагальнень із реаліями сьогодення:

- недостатня визначеність статусу молодого держслужбовця в нашій країні, отже, фактично відсутність спеціальної підтримки, у т. ч. педагогічної

(45,8 %);

- соціальна дезадаптація осіб, що працюють в органах державної влади (34,1 %);
- відсутність необхідних мотивів до професійної діяльності в органах державної влади (33,2 %);
- специфічність професійної адаптації держслужбовців – вони фактично не можуть вважатися початківцями, вимоги до їхньої професійної діяльності ідентичні, як і до держслужбовців з досвідом роботи (24,7 %).

Зазначимо, чимало респондентів позитивно говорять про можливість підвищення кваліфікації у наявних центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації органів державної влади, органів місцевого самоврядування, також у закладах вищої освіти, післядипломної освіти тощо. Водночас відмічається слабка, майже відсутня педагогічна підтримка держслужбовців.

Крім того, окреслимо певні негативні тенденції, які досліджено нами в процесі констатувального експерименту. Так, низка держслужбовців під час прийому на державну службу (49,9 %) упевнені, що немає гострих проблем особистісно-професійного розвитку держслужбовців у процесі адаптації до управлінської діяльності. Ці особи, на нашу думку, фактично не знайомі зі специфікою процесу, що досліджується нами, крім того, вони недостатньо враховують цей аспект у фаховій підготовці.

Спілкування з держслужбовцями зі стажем роботи дозволило нам з'ясувати, які саме заходи необхідно реалізувати для підвищення рівня їхнього особистісно-професійного становлення, а саме: наставництво, професійне навчання, самоосвіта, спецкурси, методичні семінари та тренінги.

На цьому ж етапі дослідження здійснено аналіз рівня розуміння проблеми дослідження різними групами респондентів, з'ясовано й певні недоліки. Суть таких проблем у відповідях різних категорій респондентів є схожим. Це символізує, що намічені проблеми є вкрай об'єктивними, їх вирішення фактично не залежить від набутого самостійно досвіду. Отже, очевидна важливість спеціальної роботи з держслужбовцями.

Наступним етапом роботи стало обґрунтування та розроблення **критеріальної бази дослідження**. Зазвичай під критерієм розуміють якості, властивості, ознаки досліджуваного об'єкта, що дають можливість дійти висновків про його стан, рівень розвитку та функціонування [203]. На думку С. Сисоевої, під час порівняння дослідник повинен, насамперед, визначити основу порівняння – критерій. Він має відтворювати у часі та просторі динаміку тієї якості, що підлягає вимірюванню. Критерії розкриваються через показники, що є кількісною та якісною характеристикою сформованості кожної властивості, ознаки досліджуваного об'єкта [197, с. 105].

Зазвичай розглядають низку підходів до розроблення критеріальної бази дослідження. Наша позиція полягає у тому, що за основу такого розроблення беруть мету дослідження, а вже потім відповідно до неї обґрунтовують критерії. Отже, спираючись на результати наукових досліджень (Т. Картель [94], Н. Козлова [103], О. Кокун [104], Н. Пророк [176], В. Радул [185], Н. Протасова [178] та ін.), власний досвід роботи в державних органах, вивчення думок науково-педагогічних працівників, держслужбовців, окреслені нами в підрозділі 1.2 напрями педагогічної підтримки (інформаційно-інтелектуальний, емоційний, організаційно-технологічний), ми розробили **критерії** особистісно-професійного становлення держслужбовців: мотиваційно-ціннісний, когнітивний, операційний, рефлексивний, творчий.

Обґрунтуємо доцільність використання зазначених критеріїв.

Мотиваційно-ціннісний критерій є своєрідним вимірювальником реалізації всіх інших компонентів системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців. Ми його розглядаємо як сукупність мотивів особистості держслужбовця та найважливішу характеристику її здатності до роботи в органах державної влади. Дуже важливим для зазначеної професії є інтерес до державної служби на засадах особистісних потреб, усвідомлення її особливостей,

самостійність у вирішенні фахових завдань, наполегливість у подоланні труднощів, прагнення до саморозвитку, наявність яскраво вираженого особистісного сенсу в державній службі, задоволеність власною професійною діяльністю, прагнення досягти в ній вагомих результатів, ставлення до роботи в органах державної влади тощо. Зауважимо, що потреби спонукають фахівців до активної діяльності, тому мотив спонукає до визначення вибору професійної спрямованості.

Вивчаючи мотиваційно-ціннісний компонент, ми серед ознак його сформованості розглядатимемо такі: установлення на усвідомлення значущості особистісно-професійного становлення у процесі адаптації до управлінської діяльності; необхідності відповідної підготовки до цього; загальна професійна управлінська спрямованість; позитивне ставлення та інтерес до роботи в органах державної влади.

Наступний критерій – **когнітивний**. Розуміємо його як компетентність, що відображає філософсько-методологічні, соціально-педагогічні, психологічні й організаційно-методичні знання засад державного управління та здатність до роботи в органах державної влади, тобто передбачає сукупність теоретичних знань, фахових компетенцій щодо організації управлінської діяльності, розуміння логіки та етапів роботи в органах державної влади.

Когнітивної компетентності ми досягаємо в процесі цілеспрямованого впливу на державних службовців через активізацію мотивів відповідної діяльності, уточнення системи знань про державне управління, через педагогічну підтримку щодо застосування необхідних умінь і навичок за допомогою різних видів підвищення кваліфікації та наставництва. Завдяки когнітивному компоненту відповідна інформація засвоюється та поглиблюється.

У сучасній педагогічній літературі існує думка, що саме когнітивний критерій корелює з пізнанням та може сприйматися як результат (досягнутий рівень загальнопедагогічних і спеціальних знань) або процес (отримання

знань, перехід їх на більш високий рівень системності тощо).

Отже, ми впевнені, що когнітивний критерій сприяє виявленню рівня знань загальних засад роботи в органах державної влади (базові поняття, тенденції, механізми реалізації тощо), сучасних управлінських технологій, фахових інновацій, особливостей професійної діяльності державного службовця тощо.

Інший критерій – операційний. Він спрямований на оцінку досвіду виконання конкретних управлінських дій і володіння необхідними практичними навичками щодо роботи в органах державної влади. Його найважливіші характеристики: наявність загально управлінських компетенцій; сформованість спеціальних компетенцій; самостійність діяльнісних операцій. Цій критерій окреслюється в умінні дискутувати, аргументовано обстоювати власну точку зору, правильно оцінювати, вибирати та аналізувати інформацію з різних джерел, робити обґрунтовані висновки; аналізувати, оцінювати повноту та достовірність інформації в процесі професійної діяльності, за необхідності доповнювати й синтезувати відсутню інформацію; використовувати знання про статус і функції органів державної влади та місцевого самоврядування, визначати типи зв'язків між ланками структури системи організації виконавчої влади і державного управління в Україні; виявляти ініціативу та здійснювати лідерські функції в колективі для досягнення спільної мети, управляти проєктами, організовувати командну роботу, ставити цілі, знаходити та впроваджувати рішення; оцінювати та забезпечувати ефективність колективної роботи; управляти стратегічним розвитком команди в процесі професійної діяльності та ін. [90, с. 18 – 19].

Отже, операційний критерій відображає спеціальні вміння особи щодо роботи в органах державної влади.

Наступний критерій – **рефлексивний.** Ми його розуміємо як спроможність до самоаналізу і самооцінки, використання результатів такої діяльності, прагнення до самовдосконалення. Рефлексивний критерій є

одним із найважливіших, адже він дає можливість проаналізувати власну управлінську діяльність. Від зазначеного аналізу залежить ефективність подальшої діяльності держслужбовця, тобто він має можливість скорегувати власне бачення подальшої роботи в центральних і територіальних органах виконавчої влади. Важливе значення також має усвідомлення власного емоційного, самоповаги та впевненості, стійкість до стресів, загальний оптимістичний настрій, ініціативність, налаштованість на позитивний результат [90, с. 19].

Отже критерій характеризує, як саме молодий держслужбовець може здійснювати самодіагностику та контроль за якістю реалізації власного управлінського потенціалу, тактику розвитку та її покращення відповідно до наявних умов. У контексті завдань нашого дослідження рефлексивний критерій спрямований на перевірку правильності результатів діяльності з особистісно-професійного становлення, зіставлення результатів діяльності із завданнями дослідження.

Критерієм творчого компоненту С. Сисоева [198] називає творчий характер практичної діяльності та ступінь сформованості конструктивно-творчих умінь, зокрема логічних, евристичних і комбінаторних. Творчий компонент характеризуємо через розуміння креативного характеру праці держслужбовця; продукування нових ідей, творчий підхід до їх реалізації; здатність до новаторської діяльності; наявність творчого потенціалу для розвитку нових та вдосконалення існуючих методів, засобів, підходів, інструментів вирішення проблем у галузі публічного управління та адміністрування [90, с. 19].

Зазначимо також, що аналіз сучасних наукових робіт [57; 63; 108; 136; 179; 187; 213; 239] дозволяє нам стверджувати, що сьогодення вимагає підготовки висококваліфікованих, відповідальних кадрів для державного управління та місцевого самоврядування, спроможних творчо розробляти, аналізувати та реалізовувати державну політику, якісно здійснювати управлінські функції, сприяти інноваційним процесам з метою утвердження

соціальної справедливості, демократії, забезпечення сталого розвитку на засадах загальноновизнаних світових орієнтирів.

Творчий критерій особистісно-професійного становлення відображає рівень сформованості творчого професійного мислення та вмінь, індивідуальні особистісні якості держслужбовця-початківця, що визначають успішність професійної діяльності.

У нашій роботі взято до уваги позитивний досвід застосування у психолого-педагогічних дослідженнях трирівневої шкали для оцінювання рівня показників критеріїв [195] і виділяємо такі рівні: низький ($x_{\min}; \bar{x} - \frac{1}{2}\delta$), середній ($\bar{x} - \frac{1}{2}\delta; \bar{x} + \frac{1}{2}\delta$) та високий ($\bar{x} + \frac{1}{2}\delta; x_{\max}$), де x_{\min} , x_{\max} – найменше та найбільше значення показника, \bar{x} – середнє значення показника, D – дисперсія, δ – середнє квадратичне відхилення вибіркової сукупності. Для знаходження \bar{x} , D , δ ми використовуємо формули:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}, \quad D = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 n_i}{n}, \quad \delta = \sqrt{D},$$

де n – обсяг, x_i – варіанти, n_i – частоти

вибіркової сукупності, $i = 1, 2, 3, \dots, n$, де $n \in N$.

Аналізуючи погляди сучасних авторів, розробимо показники критеріїв: *мотиваційно-ціннісного, когнітивного, операційного, рефлексивного і творчого*, що дають можливість оцінити компоненти особистісно-професійного становлення держслужбовців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності (додаток А).

Наведені критерії, показники та рівні сформованості з кожного з них дозволили здійснити діагностику рівня особистісно-професійного становлення держслужбовців під час прийому на державну службу.

Питання, що цікавили нас у процесі дослідження, наведено у додатку Б (анкети для держслужбовців). Крім того, ми використовували відомі методики, які були адаптовані відповідно до завдань нашого дослідження: методика визначення характерного стилю управління Блейка-Моутона [199],

опитувальник Вудкока та Френсіса «Аналіз своїх обмежень» [42], тест Дж. Роттера «Рівень суб'єктивного контролю» [71], тест Томаса «Типи поведінки в конфлікті» [211], методика «Спрямованість особистості» (автори В. Смейкал і М. Кучер) [142], тест «Смисложиттєві орієнтації» Д. Леонтьєва [122], тест «Чи здатні Ви здійснювати керівництво?» [104], тест «Чи здатні Ви до організаторської діяльності?» [104], діагностика схильності до певного стилю керівництва (Є. Ільїн) [75], методика «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Є. Крушельницький) [75], методика «Мотиваційний профіль працівника» [141]. Розпочнемо аналіз результатів констатувального експерименту (див. Табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Оцінка рівня особистісно-професійного становлення держслужбовців під час прийому на державну службу

№	Критерій	Групи	Рівні розвитку, %		
			Низький	Середній	Високий
1.	Мотиваційно-ціннісний	КГ	42,0	48,6	9,4
		ЕГ	41,3	51,6	8,1
2.	Когнітивний	КГ	39,8	50,0	10,2
		ЕГ	38,6	50,2	11,2
3.	Операційний	КГ	38,4	53,4	8,2
		ЕГ	36,8	56,1	7,1
4.	Рефлексивний	КГ	37,7	54,2	8,1
		ЕГ	36,8	56,2	7,0
5.	Творчий	КГ	39,1	51,6	9,3
		ЕГ	38,9	52,3	8,8
Загальний рівень		КГ	39,4	51,6	10,0
		ЕГ	38,5	53,3	8,2

Для наочності сприйняття статистичної інформації представимо результати графічно. Для цього розглянемо окремо результати контрольної групи (рис. 1.3), експериментальної (рис. 1.4), а також порівняння результатів

контрольної та експериментальної груп у межах констатувального експерименту (рис. 1.5).

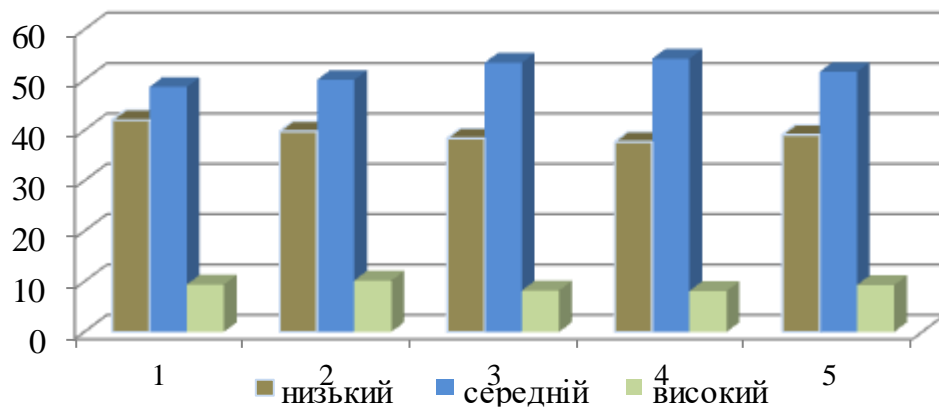


Рис. 1.3. Оцінка рівня особистісно-професійного становлення держслужбовців під час прийому на державну службу (контрольна група)

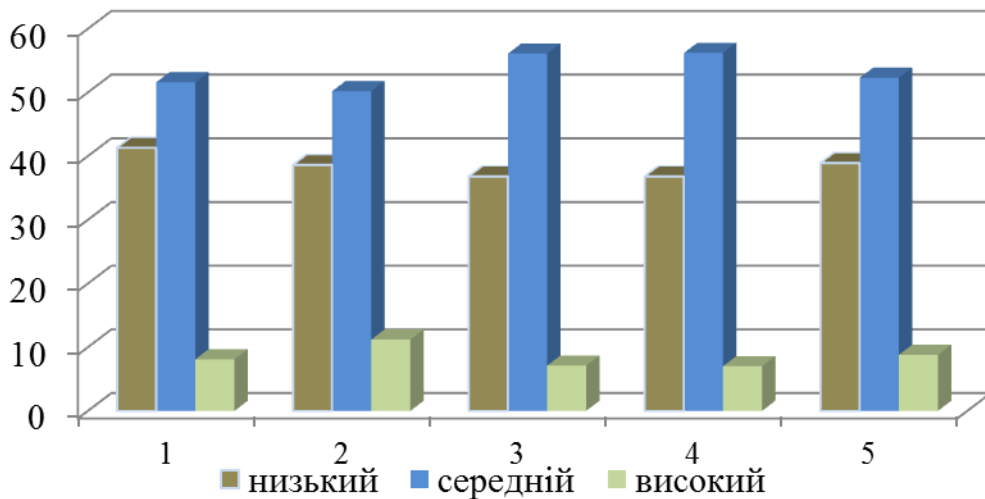


Рис. 1.4. Оцінка рівня особистісно-професійного становлення держслужбовців під час прийому на державну службу (експериментальна група)

На рис. 1.3, 1.4 наведено позначення: 1 – мотиваційно-ціннісний, 2 – когнітивний, 3 – операційний, 4 – рефлексивний, 5 – творчий критерії.

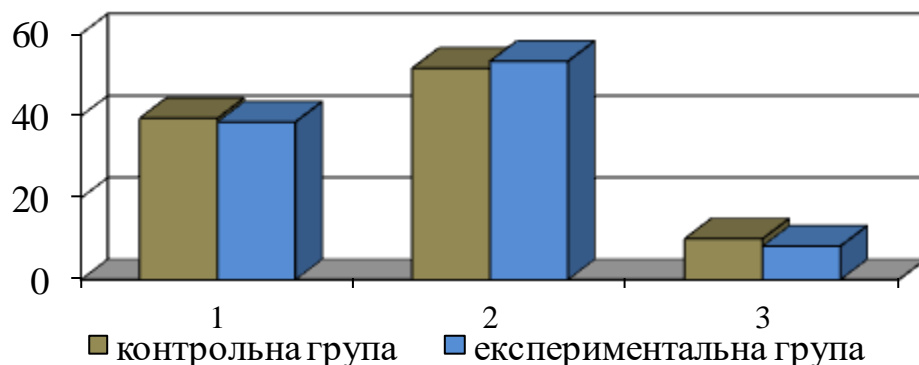


Рис. 1.5. Порівняння контрольної та експериментальної груп у межах констатувального експерименту

На рис. 1.5 наведено позначення: 1 – низький рівень, 2 – середній рівень, 3 – високий рівень.

Отримані статистичні дані щодо експериментальної і контрольної групи ми порівняли за допомогою критерію Пірсона χ^2 (див. Табл. 1.4). Для кількості ступенів свободи $\nu=2$ $\chi_{кр}^2 = \begin{cases} 5,991, p \leq 0,05 \\ 9,21, p \leq 0,01 \end{cases}$, $\chi_{емп}^2 < \chi_{кр}^2$, тобто різниця між цими групами (контрольна та експериментальна групи) є статистично недостовірною.

Таблиця 1.4

Розрахунок зіставлення показників контрольної та експериментальної груп за критерієм Пірсона χ^2

№	Емпірична частота	Теоретична частота	$f_{емп} - f_m$	$(f_{емп} - f_m)^2$	$(f_{емп} - f_m)^2 / f_m$
1	39,4	39,14	0,26	0,07	0,002
2	38,5	38,76	-0,26	0,07	0,002
3	51,6	52,71	-1,11	1,23	0,023
4	53,3	52,19	1,11	1,23	0,024
5	10,0	9,15	0,85	0,72	0,079
6	8,2	9,05	-0,85	0,72	0,08
Суми	201	201	-	-	0,21

Для підтвердження сказаного ми також здійснили розрахунки за критерієм Фішера ϕ^* (див. табл. 1.5 – 1.7).

Таблиця 1.5

Порівняння показників критеріїв за низьким рівнем для контрольної та експериментальної груп за критерієм Фішера ϕ^*

Групи	«Є ефект», %	«Немає ефекту», %
-------	--------------	-------------------

КГ	39,4	60,6
ЕГ	38,5	61,5

Отримали $\phi_{емп}^* = 0,127$, $\phi_{кр}^* = \begin{cases} 1,64, p \leq 0,05 \\ 2,31, p \leq 0,01 \end{cases}$, $\phi_{емп}^* < \phi_{кр}^*$, отже, кількість осіб

контрольної групи, які мають низький рівень показників критеріїв, не більше кількості осіб експериментальної групи, які мають такий самий рівень.

Таблиця 1.6

Порівняння показників критеріїв за середнім рівнем для контрольної та експериментальної груп за критерієм Фішера ϕ^*

Групи	«Є ефект», %	«Немає ефекту», %
КГ	51,6	48,2
ЕГ	53,3	46,7

За розрахунками $\phi_{емп}^* = 0,226$, $\phi_{кр}^* = \begin{cases} 1,64, p \leq 0,05 \\ 2,31, p \leq 0,01 \end{cases}$, $\phi_{емп}^* < \phi_{кр}^*$, отже, кількість

осіб експериментальної групи, які мають середній рівень показників критеріїв, не більше кількості осіб контрольної групи, які мають такий самий рівень.

Таблиця 1.7

Порівняння показників критеріїв за високим рівнем для контрольної та експериментальної груп за критерієм Фішера ϕ^*

Групи	«Є ефект», %	«Немає ефекту», %
КГ	10,0	90,0
ЕГ	8,2	91,8

Маємо $\phi_{емп}^* = 0,445$, $\phi_{кр}^* = \begin{cases} 1,64, p \leq 0,05 \\ 2,31, p \leq 0,01 \end{cases}$, $\phi_{емп}^* < \phi_{кр}^*$, кількість осіб

контрольної групи, які мають високий рівень показників критеріїв, не більше кількості осіб експериментальної групи, які мають такий самий рівень.

Таким чином, у результаті констатувального експерименту ми відібрали контрольну та експериментальну групи й довели, що вони є рівноцінними.

Перейдемо до аналізу результатів констатувального експерименту.

Розглядаючи мотиваційний критерій, зазначимо, що більшість держслужбовців мають середній рівень показників (КГ – 48,6 %, ЕГ – 51,6 %), а також низький рівень (КГ – 42,0 %, ЕГ – 41,3 %). Як бачимо, не всі молоді держслужбовці у процесі адаптації зацікавлені у роботі в органах державної влади, вони переважно вважають її важливою для свого майбутнього, але не мають яскраво вираженого пізнавального інтересу на підставі особистісних потреб, у її щодо значущості державної служби та знань її специфіки. Держслужбовці переважно задоволені власною професійною діяльністю, але наявні труднощі на етапі адаптації не сприяють прагненню осіб досягти в роботі високих результатів та успіхів, не всі розуміють цінність державного управління. Вони усвідомлюють державне управління як позитивне явище, але не покращують власний управлінський рівень. Недостатньо активні у самоствердженні, саморозвитку, у них не зовсім яскраво виражений особистісний сенс в умовах управлінської діяльності.

Необхідність швидкого й ефективного входження держслужбовця-початківця в нове професійне середовище недостатньо корелює з недостатньою самостійністю у виборі професійних завдань; молоді держслужбовці не завжди наполегливі у вирішенні проблем, не завжди прагнуть допомагати своїм колегам. Зазначимо, що опитані держслужбовці здебільшого здатні до самоосвіти та підвищення кваліфікації у сфері публічного управління та адміністрування, але не підтримують інноваційні підходи для цього.

Держслужбовці також здійснили ранжування цінностей власної особистісно-професійної діяльності. Це дало можливість суб'єктивно структурувати систему ціннісних орієнтацій та визначити індивідуальну закономірність. З'ясовано, що більшість респондентів не мають структури цінностей, що диференційована, сприймають переважну більшість цінностей як однаково важливі. Серед основних цінностей переважають такі: толерантність (17,2 %), влада (15,4 %). На останніх місцях – розвиток (3,4%),

пізнання (3,0 %), творчість (2,3 %).

У результаті проведених співбесід також з'ясовано, що у держслужбовців з недостатньо високим рівнем сформованості морально-ціннісних орієнтацій виявлено низку негативних відповідей на питання, що розкривають життєві пріоритети, ставлення до колег тощо. Вони не можуть чітко визначитись їх місце в ієрархії цінностей державного управління.

Цікавим було також здійснення ранжування основних обов'язків державного службовця (відповідно до статті 8 Закону України «Про державну службу» [168]), які ми пропонували ідентифікувати як цінності (у порядку зниження): дотримуватися принципів державної служби та правил етичної поведінки; поважати гідність людини, не допускати порушення прав і свобод людини та громадянина; сумлінно і професійно виконувати свої посадові обов'язки; обов'язково використовувати державну мову під час виконання своїх посадових обов'язків: не допускати і протидіяти можливим спробам дискримінації державної мови; з повагою ставитися до державних символів України; запобігати виникненню реального, потенційного конфлікту інтересів під час проходження державної служби; забезпечувати у межах повноважень ефективне виконання завдань і функцій державних органів; постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та удосконалювати організацію службової діяльності; виконувати рішення державних органів, накази (розпорядження), доручення керівників, надані на підставі та у межах повноважень, передбачених Конституцією та законами України тощо [90, с. 22]. Як бачимо, підвищення кваліфікації держслужбовців не посідає провідне місце в структурі цінностей.

Аналізуючи когнітивний критерій, фіксуємо аналогічні тенденції, як і у попереднього. Так, більшість респондентів мають середній рівень показників (КГ – 50,0 %, ЕГ – 50,2 %), а також низький рівень (КГ – 39,8 %, ЕГ – 38,6 %). Отже, можемо констатувати, що в цілому молоді держслужбовці мають достатні знання про специфіку державної служби, але особистісно-професійна «незрілість» у процесі адаптації до управлінської

діяльності не дозволяє системно використовувати знання у сфері публічного управління та адміністрування, що є основою для оригінального мислення, дослідницької та інноваційної діяльності. Вони переважно добре розуміють специфіку роботи в органах державної влади, обізнані з відповідною нормативно-правовою документацією, основними принципами вирішення проблем професійної діяльності, але не здатні творчо застосовувати набуті знання у практичній професійній діяльності.

Зазвичай держслужбовці розуміють основні вимоги, що висуваються до роботи в органах державної влади, але недостатньо ефективно вміють планувати власну професійну діяльність, обирати найбільш раціональні методи виконання професійних дій. Аналіз роботи свідчить також, проте що не всі вміють аналізувати результати виконання власної управлінської діяльності.

У процесі бесід з молодими держслужбовцями зафіксовано такі труднощі: відсутність спеціальної літератури з питань адаптації держслужбовців до управлінської діяльності; відсутність достатньої підтримки з боку досвідчених працівників; розчарування в результатах власної діяльності тощо. Усе це не дозволяє швидко й ефективно входити держслужбовцям-початківцям в нове професійне середовище.

На думку досвідчених держслужбовців, типова проблема в особистісно-професійному становленні полягає у тому, що доволі часто присутній певний формалізм в організації підвищення кваліфікації держслужбовців; недостатньо часу для здійснення педагогічної підтримки зазначеного становлення; недостатньо стимулів, зацікавленості тощо.

Як ми зазначали, когнітивна компетентність досягається найчастіше у процесі цілеспрямованої взаємодії осіб через активізацію мотивів й розуміння цінностей відповідної діяльності. Далі було здійснено порівняння показників за допомогою коефіцієнта кореляції Спірмена r_s .

Отримали емпіричне значення критерію $r_{em} = 0,911$, $r_{kp} = \begin{cases} 0,85, & p \leq 0,05 \\ -, & p \leq 0,01 \end{cases}$.

Як бачимо, $r_{emp} > r_{кр}$, кореляція між цими критеріями є статистично значущою.

Відразу зазначимо, що так само нами була встановлена статистична значуща кореляція між усіма іншими критеріями, найменше значення коефіцієнта кореляції Спірмена $r_s = 0,876$. Це ще раз підтверджує нашу гіпотезу щодо системного вивчення проблеми дослідження за допомогою обраних критеріїв.

Інший критерій – операційний. Більшість осіб за цим критерієм мають середній рівень показників (КГ – 53,4 %, ЕГ – 56,1 %), а також низький рівень (КГ – 38,4 %, ЕГ – 36,8 %). Отже, держслужбовці переважно достатньо володіють необхідними компетенціями щодо роботи в органах державної влади. Більшість із них уміє оперувати засобами, методами й формами управлінської діяльності, прогнозувати її результати, але не всі вміють на достатньому рівні аналізувати, верифікувати, оцінювати обсяг і вірогідність інформації у процесі державної служби, за необхідності доповнювати та аналізувати інформацію, що відсутня. Вони не виявляють ініціативу й не виконують лідерські функції на державній службі для досягнення спільної мети. Недостатньо успішно управляють проектами, організовують командну роботу, ставлять цілі, приймають рішення.

Держслужбовці у процесі адаптації до управлінської діяльності слабо вміють оцінювати та забезпечувати ефективність колективної роботи, не вміють управляти стратегічним розвитком команди у процесі професійної діяльності. Вони переважно не виявляють самостійність у виборі професійних завдань, недостатньо наполегливі у подоланні труднощів щодо їх вирішення, не завжди активні у самовдосконаленні.

На думку респондентів, більш високі рівні показників операційного критерію сформувались під впливом інноваційних форм і методів організації системи підвищення кваліфікації. Разом із тим, визначено потенційно можливі, але недостатньо досліджені форми й методи роботи структурних підрозділів управлінь по роботі з персоналом обласних і районних

адміністрацій в організації процесу адаптації держслужбовців до управлінської діяльності та не розроблено систему педагогічної підтримки цього процесу як провідного способу організації удосконалення їхньої професійної кваліфікації та майстерності.

Низькі рівні сформованості операційного критерію пояснюються відсутністю у держслужбовців навичок співпраці та відсутності педагогічної підтримки.

Аналіз опитування показує, що молоді держслужбовці висловлюють бажання у процесі професійної підготовки підвищити рівень знань і отримати відповідні навички за такими темами: наукова основа державного управління, правові основи державної служби, психологічні основи управлінської діяльності, теорія і практика прийняття управлінських рішень, етика ділового спілкування, конфлікти системи управлінської діяльності, етнокультурна політика держави, управлінська самосвідомість і егоцентризм тощо.

Перейдемо до розгляду рефлексивного критерію. Маємо такі дані – переважає середній рівень розвитку (КГ – 54,2 % і ЕГ – 56,2 %) і низький рівень розвитку (КГ – 37,7 % і ЕГ – 36,8 %). Отже, держслужбовці не завжди успішно зіставляють результати діяльності з її метою, контролюють власну роботу. Не всі мають внутрішню потребу виконувати роботу якісно, недостатньо вміють здійснювати саморегуляцію та самоконтроль, самооцінку особистісних досягнень.

Зафіксовано недостатньо сильно розвинене прагнення до самовдосконалення. Молоді держслужбовці недостатньо усвідомлюють власний емоційний стан, самоповагу та впевненість. Не завжди ефективно долають труднощі, не мають стійкості до стресів. У держслужбовців переважно оптимістичний настрій, але невисока ініціативність і налаштованість на позитивний результат. Загалом вони спроможні пасивно переносити теоретичні знання у практичні контексти, здатні визначати орієнтири сталого розвитку на низькому рівні (загальнодержавному,

регіональному, місцевому, організаційному).

Останній критерій, який ми розглядаємо, творчий. Так само, як і в попередньому випадку, наявні середній (КГ – 51,6 % і ЕГ – 52,3 %) і низький рівні показників (КГ – 39,1 % і ЕГ – 38,9 %). За результатами експерименту стверджуємо, що держслужбовці переважно підтримують вагомість творчої діяльності у професійній діяльності, але не всі поділяють цінність інновації та оригінальність розв’язання професійних завдань. У них наявний творчий, але нерозкритий потенціал, недостатньо розвинуто творче професійне мислення індивідуальні особистісні характеристики, що символізують успішність особи в професії. Найчастіше держслужбовці-початківці не прагнуть креативно використовувати в управлінській діяльності прогресивний досвід інших країн, продукувати новітні ідеї, творчі підходи до їх реалізації, крім того, недостатньо відкриті до новаторської діяльності.

У процесі бесід з досвідченими держслужбовцями нами визначено найважливіші характеристики професійних компетенцій: творчі здібності (здатність передбачення, творче вирішення завдань, уміння проектувати, широкий кругозір), особистісні характеристики (сумлінність, працьовитість, емоційна стійкість); інтелектуальні здібності (гнучкість і критичне мислення, аналітичний склад розуму), гуманітарні здібності (естетичний смак, знання іноземної мови, гуманістична орієнтація, творча уява).

Отримавши кількісні й якісні результати констатувального експерименту, ми розробили ідеальну модель державного службовця під час прийому на державну службу, коли людина визначає себе в новій професії, в нових людських стосунках і соціальних контактах. Здібність державного службовця адаптуватися до нової професії, до нової підвищеної особистої відповідальності в основному залежить від усвідомлення і прийняття ним власних переконань, мотивів, цінностей, установок, часто і принципів життя.

Зазначену модель нами подано у 5-мірній системі координат (рис. 1.6). Її плоский аналог має вигляд правильний п’ятикутника, вершини якого – точки на всіх п’яти осях, що відповідають 100 %. Кожна вісь символізує один

з наведених нами критеріїв особистісно-професійного становлення. Це означає, що в ідеалі кожен компонент такого становлення може бути розвиненим на високому або середньому рівні у 100 % осіб. Реальна отримана картина – це ламана, що з'єднує точки, які відповідають відсотку сформованості компонентів особистісно-професійного становлення на кожній з осей координат.

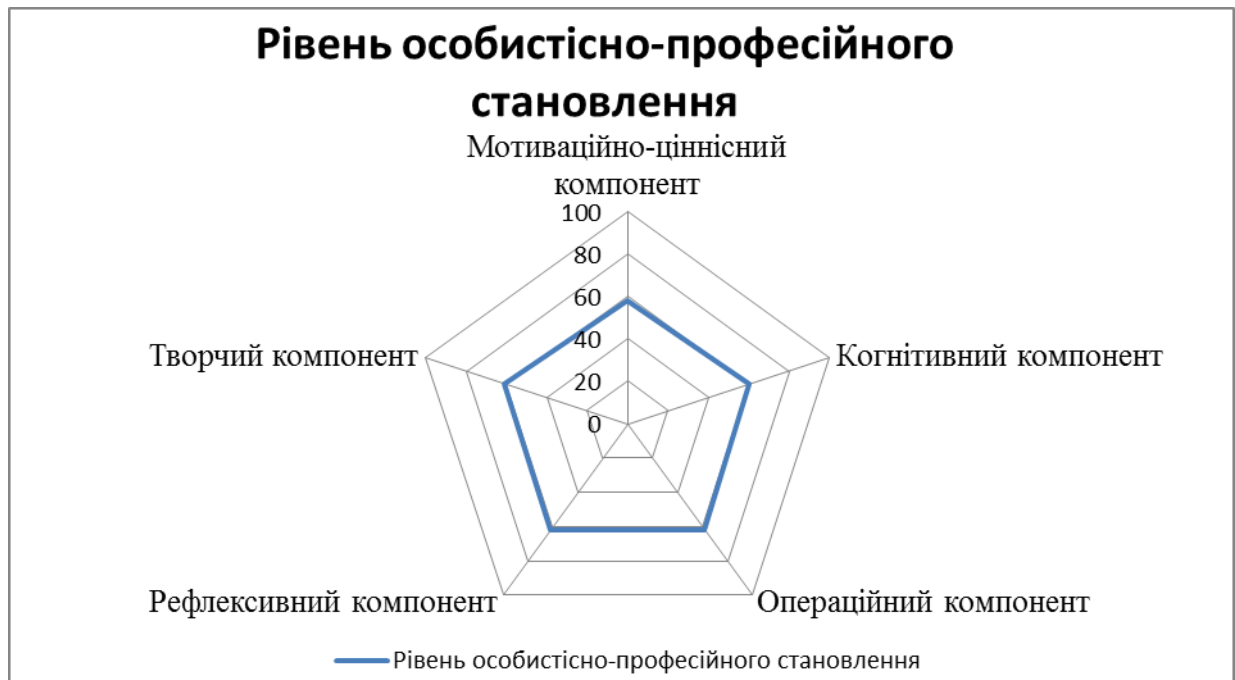


Рис. 1.6. Ідеальна та реальна моделі особистісно-професійного становлення молодого державного службовця під час прийому на державну службу

Отже, фактично, нашу суто педагогічну задачу можна наочно представити у вигляді математичної моделі – як наблизити форму лінії до правильного п'ятикутника і радіус кола, описаного навколо цього п'ятикутника, – до значення 100%. Саме в цьому випадку, на нашу думку, буде реалізовано мету педагогічної підтримки в контексті нашої дослідницької роботи – активізація внутрішньоособистісних чинників формування професіоналізму держслужбовця-початківця на основах глибокого знання рушійних сил, мотивів, потреб, життєвих планів і ціннісних орієнтацій.

У процесі опитування держслужбовців з'ясовано, що недостатньо дослідженими залишаються питання, пов'язані з підготовкою майбутніх

держслужбовців засобами контекстного навчання та практико зорієнтованого навчання. Важливий наголос зроблено на формуванні позитивної спрямованості особистості, створенні умов для особистісного зростання і безперервного професійного розвитку та посиленні їх суспільно-орієнтованих цілей.

Крім того, нами узагальнено думки керівників, держслужбовців з досвідом роботи щодо вирішення проблем особистісного та професійного зростання держслужбовців:

- самоосвіта працівників;
- реалізація самостійності та творчості в роботі;
- усвідомлене сприйняття молодими працівниками сутності особистісно-професійного становлення держслужбовців як важливого педагогічного феномену;
- вивчення досвіду колег, які вже пройшли етап адаптації до управлінської роботи, аналіз їх успіху та помилок.

У результаті проведеного опитування ми зафіксували принципи особистісно-професійного становлення: здійснення особистісно зорієнтованої моделі педагогічної освіти, що передбачає розуміння компетенцій держслужбовця в різних ситуаціях у професії, а також надання відповідної консультативної допомоги; оновлення змісту і технологій підвищення кваліфікації (у контексті гуманізації зазначеного процесу, практико зорієнтованого навчання, підготовки соціально вагомих проєктів), застосування цифрових технологій у професійній діяльності тощо.

Остання проблема, яку ми вивчали, – визначення форм і методів підвищення кваліфікації держслужбовців, що найбільше сприяють особистісно-професійному становленню зазначених осіб під час їх адаптації до управлінської діяльності, адже відповідно до статті 7 Закону України «Про державну службу» держслужбовці мають право на професійне навчання [168].

Для цього ми здійснили опитування експертів – керівників,

досвідчених співробітників органів державної служби (рис. 1.7).

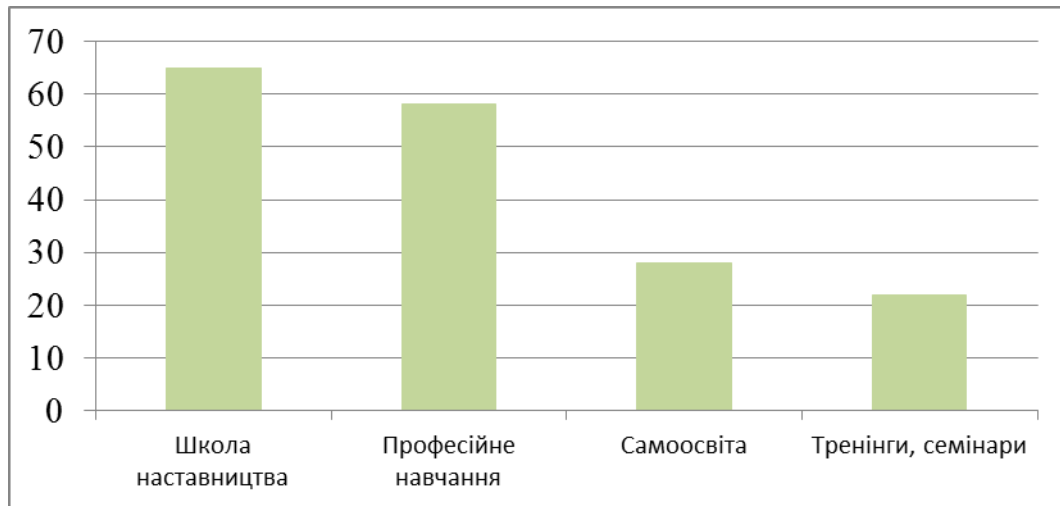


Рис. 1.7. Розподіл думок респондентів щодо форм підвищення кваліфікації, що сприяють особистісно-професійному становленню

Як зазначено на рис. 1.7 65 % респондентів висловилися про організацію педагогічної школи наставництва в системі органів виконавчої влади. На думку респондентів, основне завдання держслужбовця-наставника має полягати у допомозі молодому колезі адаптуватися до нових умов державної служби, розкритті творчого потенціалу, сприянні його саморозвитку, самовдосконаленню та самореалізації. Засобами реалізації цієї педагогічної ідеї виступають: індивідуальна робота наставника з молодим колегою (бесіди, обмін думками, моделювання перспективної діяльності, робота над усуненням виявлених недоліків тощо), робота «Школи наставництва» та ін. [90, с. 22].

Вагоме місце посідають традиційні форми підвищення кваліфікації – професійне навчання, про це висловились 58 % експертів, та самонавчання (28 %). У процесі опитування висловлювалися думки щодо проведення семінарів, ділових ігор, засідань «круглих столів», дискусій, у процесі яких можна розглядати питання організації професійної діяльності, проблем і причин їх виникнення.

У процесі реалізації контастувального експерименту та узагальнення науково-педагогічної літератури нами подано проблемне поле особистісно-

професійного становлення держслужбовців під час їхньої адаптації до управлінської діяльності:

- відсутність на рівні держави єдино прийнятої й розповсюдженої педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності; так, молоді працівники в перші роки проходять стажування, під час, якого на жаль не вивчаються соціальні та психологічні умови реалізації фахової діяльності, відсутня педагогічна підтримка фахового зростання держслужбовців;
- слабе врахування адаптаційного періоду з боку керівників, колег держслужбовців;
- відсутність у більшості держслужбовців інтересу до розуміння сутності та змісту особистісного та професійного росту як педагогічного феномену, відповідного рівня мотивації та виявлення перспектив державної служби, отже, чимало працівників здійснюють функціональні обов'язки якісно, організовано та без помилок;
- кореляція ефективності виконання функціональних обов'язків держслужбовцями з особистісними характеристиками (особливості темпераменту, риси характеру, адаптаційні можливості, ціннісні орієнтири, професійно-важливі компетенції тощо).

Отже, визначені проблемні питання дослідження дозволяють нам приступити до обґрунтування та розроблення відповідної системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення. Для того, щоб довести, що саме розроблення системи підтримки зможе якісно вплинути на вирішення проблеми дослідження, нами було здійснено прогнозування особистісно-професійного становлення держслужбовців.

Під прогнозом розуміємо заснований на спеціальному дослідженні висновок про майбутній розвиток і результати. Ми *використали метод прогнозування за допомогою кривих зростання – поліному першого ступеня*. Доведено, що рівень особистісно-професійного становлення держслужбовців

може відрізнятися від зафіксованого, але ця різниця не є статистично значущою.

1. Аналіз психолого-педагогічної літератури та результатів дисертаційних робіт, власний досвід роботи в органах державної влади, а також вивчення думок науково-педагогічних працівників, дозволили нам розробити критерії особистісно-професійного становлення держслужбовців: мотиваційно-ціннісний, когнітивний, операційний, рефлексивний і творчий, а також описати їх показники (високий, середній, низький).

2. У процесі реалізації констатувального експерименту ми відібрали рівноцінні контрольну та експериментальну групи відповідно до критеріїв дослідження. Виявлено, що більшість держслужбовців мають середній та низький рівні показників, але не всі молоді держслужбовці мають зацікавлені працювати в органах державної влади, вони переважно вважають це важливим кроком для свого майбутнього, але не мають яскраво вираженого пізнавального інтересу на підставі особистісних потреб, переконання щодо значущості державної служби та знань її специфіки. Держслужбовці задоволені власною професійною діяльністю, але не прагнуть досягти в ній високих результатів та успіхів, не всі розуміють цінність державного управління.

Держслужбовці-початківці мають достатні знання про специфіку державної служби, але вони не володіють системними знаннями у сфері публічного управління та адміністрування. Вони здебільшого добре усвідомлюють сутність роботи в органах державної влади, але не здатні творчо використовувати набуті знання у практичній професійній діяльності. Вони не виявляють ініціативу та лідерські якості для реалізації спільної мети. Слабо управляють проєктами, організовують командну роботу, ставлять цілі, приймають рішення.

Держслужбовці не завжди успішно зіставляють результати діяльності з її метою, контролюють власну роботу. Зафіксовано недостатнє прагнення до самовдосконалення, реалізації власного бачення подальшого становлення на

державній службі. Держслужбовці-початківці недостатньо усвідомлюють власний емоційний стан, самоповагу та впевненість. Не завжди ефективно долають труднощі, не мають стійкості до стресів. У держслужбовців переважно оптимістичний настрій, але невисока ініціативність і налаштованість на позитивний результат.

Держслужбовці мають опосередковані творчі здібності. Не всі розділяють цінності інновації та оригінальність розв'язання професійних завдань. У них наявний творчий, але нерозкритий потенціал, недостатньо розвинуто творче професійне мислення та інші компетенції, індивідуальні якості особистості, що впливають на ефективність професійної діяльності.

У процесі дослідження встановлено статистично значущу кореляцію між обраними критеріями та розроблено ідеальну та реальну моделі особистісно-професійного становлення держслужбовців – початківців.

3. Окрім вивчення названих вище критеріїв, для нас особливе значення мала інформація про інші вагомні аспекти особистісно-професійного становлення держслужбовців.

У результаті опитування різних категорій респондентів здійснено ранжування цінностей особистісно-професійної діяльності, що дало можливість суб'єктивно структурувати систему ціннісних орієнтацій та визначити індивідуальну закономірність. Визначено труднощі професійної підготовки майбутніх держслужбовців, а також їхні найважливіші компетентності. З'ясовано форми підвищення кваліфікації держслужбовців, які можуть сприяти їх особистісно-професійному розвитку, – педагогічна школа наставництва, професійне навчання та самоосвіта.

Аналіз результатів констатувального експерименту дозволив визначити проблемні питання поле дослідження й установити за допомогою методу прогнозування (кривих зростання), що рівень особистісно-професійного становлення держслужбовців може відрізнитися від зафіксованого, але різниця не є статистично значущою.

Отже, зроблені висновки є для нас орієнтиром для подальшого

обґрунтування, розроблення та впровадження авторської системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців.

Висновки до розділу 1

Теоретичний аналіз наукової літератури з проблеми дослідження довів, що її відрізняє багатоаспектний та міждисциплінарний характер. У зв'язку з цим, ми зосередили увагу на аналізі джерел, що найбільш відповідають завданням нашої роботи. Досліджуючи особистісно-професійне становлення як сучасний міждисциплінарний феномен, нами встановлено, що вчені, розкриваючи світоглядні передумови даного процесу, виходять з того, що професійне становлення фахівців корелює з проблемами розвитку, формування, перетворення, самовизначення, самовдосконалення тощо. Дослідження найпоширеніших підходів до визначення поняття професійного становлення (як процесу, форми, етапу розвитку, руху) дозволило встановити, що зазвичай професійне становлення розглядають як процес вивіщення особи в професії, а показником цього виступають такі орієнтири: професійні мислення та культура, творчі підходи до розв'язання фахових завдань. Вони показують, як змінюється особа – від початківця-фахівця – до творця, здатного до аналізу та критичного мислення.

Аналіз літератури, присвяченої процесу особистісно-професійного становлення держслужбовця, показав, що фонд наукових знань переважно сконцентрований на діагностичному, організаційному, управлінському аспектах. Вони безсумнівно важливі в інформаційному плані, але враховуючи, що наше дослідження виконується в соціально-педагогічному аспекті, ми констатуємо обмежену кількість досліджень у цьому напрямі. При цьому однією з провідних форм адаптації держслужбовців-початківців визначається наставництво, яке за своєю суттю і відображає соціально-педагогічний аспект проблеми.

Під педагогічною підтримкою процесу адаптації державних службовців до управлінської діяльності розуміємо систему соціально-педагогічної діяльності, яка спрямована на розкриття особистісного потенціалу людини, на активізацію механізмів її саморозвитку і самовдосконалення, на досягнення нового якісного рівня життєдіяльності і професійної майстерності.

Провідними особливостями педагогічної підтримки процесу адаптації державних службовців до управлінської діяльності виступають: по-перше, педагогічна підтримка спрямована на дорослих, добре освічених людей, тож орієнтована не на розв'язання проблем освіти та виховання особистості, а виключно на адаптацію до управлінської діяльності; по-друге, педагогічна підтримка здійснюється не професійними соціальними працівниками, педагогами або психологами, а досвідченими колегами-управлінцями як природній процес рівноправної суб'єкт-суб'єктної взаємодії під час виконання службових обов'язків; по-третє, у практичному контексті педагогічна підтримка реалізується як діяльність із розв'язання специфічних завдань особистісно-професійного становлення держслужбовця-початківця у процесі адаптації до управлінської діяльності.

Організація процесу адаптації держслужбовців базується на основі виділених трьох етапів, кожен з яких зіставляється із характеристиками особистості спеціаліста, його професійною позицією, формуванням певних форм педагогічної підтримки і набутими особистісними досягненнями. Логіку процесу адаптації відбивають назви цих етапів: перший – початковий або репродуктивний; другий – професійно-нормований або репродуктивно-творчий; третій – продуктивний або творчо орієнтований. На кожному з цих етапів реалізуються три напрями педагогічної підтримки: 1) інформаційно-інтелектуальний; 2) емоційний; 3) організаційно-технологічний, які орієнтовані на надання практичної допомоги у збереженні позитивної спрямованості особистості, на створення умов для особистісного зростання і

безперервного професійного розвитку і посилення їх суспільно-орієнтованих цілей, цінностей і відносин з іншими людьми.

Обґрунтовано та розроблено критерії особистісно-професійного становлення держслужбовців: мотиваційно-ціннісний, когнітивний, операційний, рефлексивний і творчий, а також описати їх показники (високий, середній, низький). Встановлено, що більшість держслужбовців-початківців мають середній, а також низький рівень особистісно-професійного становлення. У процесі дослідження встановлено статистично значущу кореляцію між обраними критеріями та розроблено ідеальну та реальну моделі особистісно-професійного становлення держслужбовців-початківців під час прийому на державну службу.

У результаті опитування експертів (керівників і досвідчених співробітників органів державної служби) здійснено ранжування цінностей особистісно-професійної діяльності, що дозволило структурувати систему ціннісних орієнтацій. Виокремлено труднощі професійної підготовки майбутніх держслужбовців, а також їх найважливіші компетентності. З'ясовано форми підвищення кваліфікації держслужбовців, які можуть сприяти їх особистісно-професійному становленню – педагогічна школа наставництва, професійне навчання та самоосвіта.

РОЗДІЛ 2

НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ І РОЗРОБКА СИСТЕМИ ПЕДАГОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ ОСОБИСТІСНО-ПРОФЕСІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ-ПОЧАТКІВЦІВ У ПРОЦЕСІ ЇХ АДАПТАЦІЇ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Змістова розробка системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби

У першому розділі дисертації нами було проаналізовано наукові позиції дослідження особистісно-професійного становлення державних службовців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності, виявлені особливості й сутність педагогічної підтримки щодо адаптації держслужбовця-початківця, розглянуто етапи її організації та здійснення. Проведена теоретико-аналітична робота є необхідною й достатньою основою для розробки системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців.

Логіка процесу цього розроблення припускає послідовне вирішення певної сукупності дослідницьких завдань: по-перше, визначити ті науково-теоретичні положення системного підходу, які можуть стати основою для системного опису процесу педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців; по-друге, на основі теоретичних узагальнень аналізу системного підходу і акмеологічного підходу (підрозділ 1.2.) сформулювати концепцію дослідження як сукупності наукових положень, що

визначають стратегію і тактику побудови системи педагогічної підтримки; по-третє, визначити структуру педагогічної системи і змістово охарактеризувати її компоненти.

На сьогодні у науці накопичено великий фонд теоретичних знань, присвячених як саме системному підходу в усьому різноманітті його аспектів, так і дослідженням у різних галузях науки, які спираються на методологію системного підходу. Це доводить і підтверджує, що на цей час системний підхід є одним з провідних напрямів наукового пізнання. У зв'язку із цим, не повторюючи численні аналітичні роздуми сучасних авторів про системний підхід, виокремимо ті його теоретичні положення, які можуть бути максимально застосовані у нашому дослідженні. При цьому, ми спираємося на фундаментальні праці таких авторів як А. Авер'янов [3; 4], П. Анохін [9], В. Афанасьєв [16], І. Блауберг [24–25], К. Боулдінг [30], М. Каган [78], В. Кузьмін [115], В. Лекторський [121], Ф. Перегудов [159], В. Сагатовський [192], В. Садовський [193], Г. Щедровицький [234], Е. Юдін [236] та ін.

У першу чергу визначимося з вихідним поняттям «система», тим більше, що в науці їх існує щонайменше кілька десятків. Значна частина понять акцентована на певній безлічі взаємодіючих компонентів, які знаходяться у певних відносинах один з одним. Таке розуміння не дає чіткого уявлення про відмінності системи від будь-якої іншої безлічі.

На наш погляд, найбільш точним і змістовним є погляд В. Афанасьєва, який визначає систему «як сукупність суб'єктів, взаємодія яких обумовлює наявність нових інтегрованих якостей, не властивих її частинам, компонентам» [16, с. 24]. Принципова відмінність цього поняття полягає у тому, що автор чітко вказує на наявність системної якості як критерію відносини будь-якої безлічі до числа системного об'єкта.

На наявність системної якості вказували й інші автори, хоча при цьому відмінність системи від простої суми елементів не завжди чітко позначається. У зв'язку із цим значущою є позиція В. Садовського, близька за змістом

трактування В. Афанасьєва. В. Садовський зазначає, що «властивості системи виявляються не просто сумою властивостей складових її окремих елементів, а визначаються наявністю і специфікою зв'язку у відношенні між елементами, тобто, конституюються як інтегративні властивості системи як цілого. Наявність зв'язків і відносини між елементами системи та породжувані ними інтегровані цілісні властивості системи забезпечують відносно самостійне відокремлене існування, функціонування системи» [193, с. 83–84].

Таким чином, сутність використання системного підходу в нашому дослідженні полягає у тому, що ми будемо вивчати педагогічну підтримку особистісно-професійного становлення держслужбовців як педагогічну систему, яку потрібно змоделювати, виявити системні якості, властиві цій системі, й запровадити у практику.

Розроблення авторської системи (згідно з В. Афанасьєвим) повинна враховувати наявність основних аспектів системного підходу:

- системно-компонентного – полягає у дослідженні компонентного складу системи;
- системно-структурного – дозволяє отримати уявлення про внутрішню організацію системи (взаємодію компонентів, їх підпорядкованість та зв'язки);
- системно-функціонального – потребує визначення загальносистемної цілі, підцілей (цілей компонентів системи, які реалізуються шляхом виконання специфічних функцій компонентів), набору засобів (ресурсів), потрібних для досягнення цієї цілі й функціонування системи в цілому як інтеграційного результату функціонування її компонентів;
- системно-комунікативного (системно-інформаційного) обумовлює необхідність виявлення зв'язків компонентів системи між собою, кожного із компонентів із системою в цілому, а система в цілому із системами середовища й несистемними утвореннями;

- системно-інтеграційного (системно-управлінського) – висвітлює фактори (внутрішні й зовнішні) системності – цілісності, тобто механізми, що забезпечують збереження якісної специфіки системи;

- системно-історичного (системно-генетичного) – передбачає дослідження етапів і часових умов розвитку системи, починаючи з її виникнення, становлення, наступних тенденцій розвитку [16, с. 69–71].

Цей аспект системного підходу є одним з теоретичних аспектів при створенні нашої педагогічної системи. Разом із цим ми спираємося на розроблені та виявлені вченими підстави властивості соціальних систем, до яких належать й педагогічні системи. Їхні компоненти відрізняються у різних авторів в залежності від їх наукових поглядів. Назвемо ті з них, які мають принципове значення у нашому дослідженні:

1. Цілісність. Систему необхідно розглядати одночасно і як єдине ціле, і як підсистему інших систем більш високих рівнів. Цілісність характеризується не механічною сумою елементів, а їх функціональною єдністю, коли зміна одного елементу веде до зміни інших і системи в цілому.

2. Імерджентність (раптовість). Ця властивість передбачає, що сукупне функціонування елементів системи породжує виникнення якісно нових властивостей, а функціонування системи не може бути зведено до функціонування окремих її елементів.

3. Цілеспрямованість і доцільність. Це означає, що система повинна мати об'єктивні (викликані соціальним замовленням) і суб'єктивні (поставлені дослідником) цілі, які орієнтовані на певний результат. Доцільність обумовлюється наявністю власних цілей і ресурсів для побудови системи.

4. Структурність. Вона означає, що у досліджуваній системі наявна сукупність внутрішніх сталих та істотних зв'язків між компонентами, що визначає основні властивості цієї системи. Декомпозиція системи, що досліджується, повинна дозволяти виділити у ній компоненти, доступні для аналізу.

5. Ієрархічність, яка передбачає наявність у системі різнорівневих підпорядкованих компонентів (за певним порядком від вищого до нижчого).

6. Синергізм. Ця властивість означає, що ефективність спільного їх функціонування компонентів системи вища, ніж сумарна ефективність ізольованого функціонування.

7. Надійність, яка означає, що система здатна безперервно функціонувати при псуванні одного з компонентів.

8. Динамічність, яка передбачає, що система має динамічну природу, тобто їй властиві процеси виникнення, становлення, розвитку, зміни та припинення існування [13; 18; 29; 55; 66; 70, с. 52-56; 207, с. 86-87; 231, с. 21-23].

Вище ми відзначали, що предметом нашого дослідження є педагогічна система як один з різновидів соціальної системи. До цього часу у науці розроблено низьку теорій педагогічних систем, які також можуть служити для нас науковою основою моделювання авторської педагогічної системи. Ці положення широко представлені у працях вчених педагогів С. Архангельського [14], В. Беспалько [22], Л. Вікторової [37], В. Загвязінського [73], Т. Ільїної [77], Ф. Корольова [107], Н. Кузьміної [133], В. Сластьоніна [200], Н. Щуркової [235].

Аналіз їх наукових праць детально представлений у роботах сучасних дослідників системного підходу [17; 92; 222 та ін.]. Охарактеризуємо лише основні позиції щодо самого поняття «педагогічна система», оскільки, на наш погляд, це становить інтерес для формулювання й обґрунтування педагогічної системи особистісно-професійного становлення держслужбовців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності. Одне з перших, і, на наш погляд, досить чітких і вагомих визначень цього поняття зроблено українським педагогом Я. Мамонтовим: «система наукових тверджень, яка трактує та координує для певної мети основні педагогічні фактори (педагог, учень, дидактичний матеріал) та встановлює їхнє ставлення до цього суспільного середовища» [129, с. 133]. Результатом

узагальнення та інтеграції різних підходів до цієї проблеми є тлумачення педагогічної системи В. Безпалька, який трактує її як «сукупність взаємопов'язаних засобів, методів і процесів, необхідних для створення організованого, цілеспрямованого і навмисного педагогічного впливу на формування особистості із заданими якостями [22, с. 6].

Останніми десятиліттями сформувалася наукова школа, в основі якої наукові погляди та ідеї Н. Кузьміної, яка розглядає педагогічну систему як «множину взаємопов'язаних структурних та функціональних компонентів, що підпорядковані меті виховання, освіти та навчання підростаючого покоління й дорослих людей» [133, с. 10]. Для нашого дослідження методологічне знання має змістовне трактування Н. Кузьміної структурних і функціональних компонентів педагогічної системи. За Н. Кузьміною, структурні компоненти – це основні, базові характеристики педагогічних систем, сукупність яких утворює факт її наявності й відрізняє від інших (непедагогічних) систем. До п'яти структурних компонентів педагогічної системи належать: мета, зміст, засади педагогічної комунікації (форми, методи, засоби навчання), суб'єкт і об'єкт. Відсутність будь-якого з названих компонентів приводить до зникнення самої педагогічної системи. Функціональні компоненти – це стійкі базові зв'язки основних структурних компонентів, що виникають у процесі діяльності керівництва, педагогів, учнів і тим самим зумовлюють життєстійкість, виживання, рух, розвиток педагогічної системи. Н. Кузьміна виділяє п'ять основних функціональних компонентів – гностичний, конструктивний, комунікативний, організаторський [133, с. 10–18].

Зроблений вибіркового аналізу системного підходу на теоретико-методологічному рівні є для нас достатнім науковим фундаментом дослідження системної організації особистісно-професійного становлення держслужбовців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності, який покладено в основу концептуальних положень побудови відповідної педагогічної системи.

Перше концептуальне положення полягає у тому, що в процесі моделювання педагогічної системи та кожного її компонента варто виходити з неодмінності подолання трьох основних суперечностей пов'язаних із реформуванням системи професійного навчання державного службовця:

а) між вимогами високого рівня професійної компетентності та фахового розвитку держслужбовців і реальною практикою їхнього професійного вивіщення;

б) між системою підвищення кваліфікації держслужбовців та їхніми реальними потребами, що випливають з практики державного управління;

в) між потенційними можливостями органів державної влади в особистісно-професійному розвитку держслужбовців і відсутністю системи підвищення їх кваліфікації на регіональному рівні.

По-друге, педагогічна робота з особистісно-професійного становлення держслужбовців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності розуміється нами як синтез громадської соціально-педагогічної діяльності керівників і співробітників органів державної служби з досвідом, які виступають у якості наставників держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби освітньої діяльності викладачів ЗВО, які надають послуги у сфері професійного навчання.

По-третє, особистісно-професійне становлення держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби, має опиратися на дієву педагогічну підтримку, яка визначається як педагогічна система, що спрямована на розкриття особистісного потенціалу людини, що містить активність механізмів саморозвитку, самовдосконалення та виводить особистість на новий якісний рівень життєдіяльності й професійної майстерності, коли результат діяльності особи мотивує її на подальший розвиток.

По-четверте, під системою педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців ми будемо розуміти множину взаємопов'язаних компонентів (цільовий, змістовний, технологічний,

суб'єктний, об'єктний), об'єднаних спільною метою функціонування та єдністю керівництва, яке потрібно для створення педагогічного впливу на їх адаптацію до управлінської діяльності, що розглядається нами як процес та результат системних перетворень розвиваючої особливості у чотирьох підсистемах (професіоналізму діяльності, професіоналізму особистості, нормативності діяльності, продуктивної Я-концепції).

Останнє положення полягає в тому, що педагогічна підтримка містить у собі структурно три основних напрями адаптації держслужбовців (інформаційно-інтелектуальний, емоційний, організаційно-технологічний), які орієнтовані на надання практичної допомоги у збереженні позитивної спрямованості особистості, створення умов для особистого зростання і безперервного професійного розвитку.

Наступним завданням цього параграфа є змістовна розробка і характеристика на основі вищевказаної концепції всіх компонентів досліджуваної педагогічної системи. Першим таким компонентом у нашій педагогічній системі виступає цільовий компонент, що включає до себе мету, завдання, принципи цілепокладання.

У філософській, психологічній, педагогічній літературі представлено детальний опис категорії «мета», «дерева цілей», «ієрархія цілей» та ін. В узагальнюючому контексті погляди представників різних наук в цілому збігаються. У філософській довідковій літературі мета розглядається «як ідеальне передбачення результату діяльності, а діяльність як складний процес здійснення мети, вибору оптимального шляху серед можливих альтернатив і планування діяльності» [109, с. 441]. У психології «мета – усвідомлений образ передбачуваного результату, на досягнення якого спрямовані дії людини» [181, с. 440]. У педагогіці найчастіше під метою розуміють «заздалегідь певні (прогнозовані) результати в підготовці підростаючих поколінь до життя, в їх особистісному розвитку і формуванні, які прагнуть досягти» [203, с. 867].

Оскільки ми робимо спробу не просто сформулювати поняття «мета» або «мета педагогічної діяльності», а визначити мету нашої педагогічної системи, то для нас найбільш близьким є розуміння мети, запропоноване С. Харченком, який визначає мету навчання як центральну стрижневу педагогічну категорію, яка пов'язує всі основні компоненти навчального процесу та значною мірою детермінує його результати. Це дозволило йому розглядати мету як системоутворюючий елемент і дало можливість сформулювати цілісну педагогічну систему підготовки вчителя [222, с. 225].

Виходячи із сучасних уявлень про цілі педагогічної системи і спираючись на викладені у підрозділі 1.2 підходи і визначення особистісно-професійного становлення держслужбовців, ми можемо сформулювати авторське визначення мети системи педагогічної підтримки.

Отже, *метою системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби, є становлення їх як суб'єктів управлінської праці, забезпечення успішного входження у нову соціальну й професійну сферу та інтеграція у ній на основі системних перетворень особистості, які включають підсистеми професійної діяльності та особистості, нормативної регуляції, мотивації на саморозвиток рефлексивної самоорганізації та творчості.*

Це формулювання мети педагогічної системи, повною мірою відображаючи її системоутворювальний характер, потребує певної конкретизації. Це обумовлено тим, що вона повинна виступати орієнтиром у побудові інших компонентів системи і, в першу чергу, її змісту і технологій. Іншими словами, необхідно сформулювати певну сукупність завдань системи, які б носили свого роду інструментальний характер і сприяли б розробці інших її компонентів.

Для цього слід спочатку визначити теоретичні основи, на які буде спиратися логіка побудови цих завдань. У науковій літературі такими підставами виступають сформульовані й розроблені вченими принципи визначення мети. Їх зміст детально описано і протиріч у їх трактуванні немає.

Позиції одних авторів логічно доповнюються принципами формування цілей, запропонованими іншими дослідниками [59; 138; 200; 222 та ін.].

У контексті завдань нашого дослідження найбільш продуктивною є сукупність принципів цілепокладання розроблена С. Харченком [222, с. 227 – 229]. Використовуючи його формулювання, проведемо екстраполяцію його поглядів на нашу педагогічну систему. Отже, перший принцип – соціальної обумовленості цілей педагогічної системи. Для нашого дослідження він означає, що цілі особистісно-професійного становлення держслужбовців обумовлені тим соціальним середовищем, в якому цей процес протікає, більш того, соціально-економічні зміни, що відбуваються на цей час у суспільстві, як ніколи раніше, диктують необхідність якісних змін в управлінні державою та підвищують вимоги до управлінських кадрів, їх відбору до професійної підготовки.

Другий принцип – діагностичної цілеспрямованості.

Тут ми, слідом за С. Харченком, повністю погоджуємося з тим, що діагностична постановка мети у педагогічній системі означає, що вона повинна бути відновлена настільки точно й безумовно, щоб можна було зробити висновок про ступінь її реалізації, й побудувати цілком певний педагогічний процес, що гарантує її досягнення. Реалізація цього принципу у процесі особистісно-професійного становлення держслужбовців перебуває, що, по-перше, мета повинна формулюватися у термінах майбутньої професійної діяльності держслужбовців, опис формованих знань, умінь, професійно важливих якостей повинен бути настільки точний і безумовний, щоб їх можна було безпомилково віддиференціювати від будь-яких інших формальних показників, що не відносяться до цієї педагогічної системи. По-друге, формулювання мети повинно бути орієнтовано на кінцевий результат становлення особистості як суб'єкта управління, що визначає можливості вимірювання інтенсивності показників, які діагностуються і наявність методичного інструментарію для однозначного їх виявлення.

Наступний принцип – прогностичності, відповідно до якого оптимізації процесу особистісно-професійного становлення держслужбовців необхідно передбачення основних напрямів розвитку соціальних інститутів суспільства, можливих шляхів і умов їх взаємодії. Враховуючи незворотний характер соціальних змін у суспільстві можна припустити, що найближчими роками:

а) різко зростуть вимоги до системи державного управління, а звідси й до рівня професіоналізму державних службовців;

б) буде створено сучасну цілісну, мобільну та гнучку систему професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад як невід’ємних складових управління людськими ресурсами у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;

в) буде забезпечено безперервність, обов’язковість, плановість підвищення кваліфікації за загальними та спеціальними програмами для держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби, – протягом року після призначення.

Останній принцип –регулюючої орієнтації мети. Цей принцип витікає з визнання та встановлення того факта, що мета виступає системоутворюючим чинником у системі педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців. Саме вона обумовлює взаємозв’язок усіх компонентів системи. Особливість реалізації цього принципу передбачає обов’язкове врахування того, що, по-перше, процес особистісно-професійного становлення держслужбовців обмежений за часом, тобто періодом адаптації. По-друге, система педагогічної підтримки – це не система професійного навчання, хоча і воно має місце. Головне в педагогічній підтримці – це особистісна взаємодія, спілкування, поради, допомога, тобто неформалізовані форми і методи, характерні для соціальної та соціально-педагогічної роботи. По-третє, переважну частину часу система функціонує у вільні від роботи години. Особливо це стосується самоосвіти і

самоорганізації держслужбовців. У зв'язку із цим, мета системи повинна регулюватися таким чином, щоб максимально врахувати ці особливості організації педагогічної підтримки і визначені раніше (див. підрозділ 1.2) напрями педагогічної підтримки.

Таким чином, що сформульована вище мета педагогічної системи може бути деталізована і представлена у вигляді трьох завдань, а саме:

1. Забезпечити інформаційно-інтелектуальну підтримку як когнітивну основу освоєння управлінської діяльності та інформаційного простору в службовій сфері.

2. Виявити й актуалізувати особистісно-ділові та особистісно-професійні якості держслужбовців, їх творчий потенціал, сформувати основи рефлексивної культури.

3. Розробити оптимальну сукупність форм і методів організаційно-технологічної підтримки професійної активності держслужбовців.

Ці завдання повинні бути повною мірою вирішені шляхом розроблення змістовного і технологічного компонента через активну взаємодію суб'єкта та об'єкта системи.

Переходимо до характеристики наступного компонента педагогічної системи – змістовного. Викладені теоретичні положення, що визначають підходи до управлінської діяльності початківців держслужбовців із позиції акмеологічного і системного підходів підставою для розроблення цього компонента.

Відправною точкою визначення змістовного компонента системи ми вважаємо сукупність певних груп знань, у першу чергу необхідних держслужбовцю, вперше призначеному на посаду, та держслужбовцю, який не має спеціальної освіти управлінця.

Виходячи з нашої системи основ управлінської діяльності, об'єктивних вимог до рівня професіоналізму держслужбовця, ці знання можна представити такими блоками:

1. Основи державного управління. Він містить у собі такі розділи, як поняття державного управління; методи державного управління; суб'єкти й об'єкти державного управління; структура та компетентність органів законодавчої та виконавчої влади.

2. Правові основи державної служби. Цей блок включає такі розділи: природа державної служби та історичні тенденції її розвитку; законодавчі акти, що визначають правові та організаційні завдання забезпечення держслужби; Закон України «Про державну службу», принципи державної служби, проходження державної служби.

3. Психологічні аспекти управлінської діяльності. У цей блок включені розділи: емоційно-вольова регуляція станів в управлінській діяльності; створення психологічного комфорту й мікроклімату; професійне вигорання і його подолання; проблема лідерства в психології управління, стиль діяльності державних службовців та його класифікації.

4. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. Цей блок містить у собі: загальні поняття про управлінське рішення; підготовка управлінського рішення як процесу діяльності; методи і прийоми прийняття управлінського рішення; процес прийняття управлінського рішення; прийняття стратегічних управлінських рішень; роль людського фактора в ухваленні рішення.

5. Етика ділового спілкування. Цей блок складається з таких розділів: моральні еталони і зразки поведінки держслужбовця, види і функції спілкування; структура та засоби спілкування; комунікаційний процес і спілкування як взаємодія; манера спілкування, особливості ділової бесіди; ділові дискусії; етикет і культура поведінки державного службовця.

6. Конфлікти в системі управлінської діяльності. Цей блок включає: поняття конфлікту і конфліктної ситуації; структурні елементи і функції конфлікту: класифікація конфліктів і їх цілі в управлінській діяльності; стратегія поведінки в конфлікті; види внутрішньо особистісних конфліктів; міжособистісні конфлікти; групові конфлікти; шляхи вирішення конфліктів в управлінській діяльності.

Виділені нами блоки управлінських знань не є «застиглим утворенням». Вони служать тим фундаментом, на який спирається особисто-професійне становлення держслужбовців і на основі якого може будуватися подальша професійна освіта. Знаннями не обмежується змістовний компонент педагогічної системи. Вони матеріалізуються у діяльності управлінця через сукупність професійних умінь справжнього держслужбовця, які формуються у нього в практичній діяльності, приходять з досвідом державної служби. Аналіз реальної практики держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби, аналіз акмеологічних досліджень дозволяє нам виділити сукупність управлінських умінь, які повинен опанувати держслужбовець на початку своєї кар'єри. При цьому ми виходимо з класифікації запропонованої, Н. Кузьміної, і виділяємо п'ять груп умінь:

Гностичні уміння:

1. Уміння виступати суб'єктом управлінської діяльності, здатним до самовизначення та саморозвитку.
2. Уміння осмислювати ситуацію в управлінському аспекті, тобто характерних саме для неї взірців розуміння, сприйняття, ставлення, оцінювання.
3. Уміння знаходити, аналізувати та продуктивно використовувати зворотній зв'язок.
4. Уміння володіти механізмом саморегуляції, необхідної для успішного виконання управлінської діяльності.

Проектувальні вміння:

1. Уміння визначати й обирати можливі, адекватні та найефективніші способи діяльності та варіанти взаємодії з колегами, підлеглими та іншими людьми.
2. Уміння прогнозувати виникнення проблемної ситуації, діагностувати її наявність та давати оцінку.

3. Уміння проектувати та використовувати власні прийоми самовдосконалення та самоосвіти.

4. Уміння оцінювати та корегувати процес міжособистісної взаємодії.

Конструктивні вміння:

1. Уміння застосовувати різноманітні управлінські технології.

2. Уміння володіти запобіжними методами конструктивного розв'язання конфліктів, засобом подолання розбіжностей у конфлікті.

3. Уміння будувати конструктивні моделі (алгоритми) суперечки, дискусії з опонентами, брати в них ініціативу у свої руки.

4. Уміння в ході рішення управлінської проблеми відійти від запрограмованої поведінки, подивитися на проблему по новому, знайти оригінальне рішення.

Організаційні вміння

1. Уміння розробляти й реалізовувати управлінські рішення, стратегії індивідуальних та колективних дій.

2. Брати на себе відповідальність за власні дії, колективну справу, прийняття рішення та їх виконання.

3. Уміння актуалізувати особистий досвід стосовно конкретної ситуації професійної діяльності.

4. Уміння позитивно сприймати і прогнозувати креативні ідеї в організації управлінської діяльності.

Комунікативні вміння:

1. Уміння визначати мету співпраці, використовувати різні стратегії спілкування відповідно до ситуації.

2. Уміння володіти прийомами вербальної і невербальної комунікації, слухати, чітко висловлювати свої думки, адекватно реагувати на критику.

3. Уміння емоційно налаштовуватися на спілкування з іншими, розуміти почуття, потреби та проблеми інших людей, висловлювати це розуміння.

4. Уміння адаптуватися до різноманітних систем взаємовідносин людей.

Виявлена і узагальнена сукупність знань і умінь держслужбовців відображає ту частину процесу їх особистісно-професійного становлення, яка відноситься до професіоналізму діяльності та досить докладно характеризує її зміст. Решта підсистеми (професіоналізму особистості, нормативності діяльності, продуктивної Я-концепції) детально описані в підрозділі 1.2. Їх зміст характеризує особистісні здібності, якості, творчий потенціал, рівень моральної системи регуляції на високому рівні професійної майстерності, коли початкові етапи особистісно-професійного становлення залишилися позаду. Особливість нашої педагогічної системи полягає у тому, що по-перше, ми виходимо з того, що фахівці, які прийшли на держслужбу пройшли досить суворий відбір, вони вже сформувалися як висококваліфіковані фахівці в своїй галузі, у них вцілому сформовані засади необхідних управлінських якостей.

По-друге, в період адаптації до управлінської діяльності, ставити завдання формування на високому рівні всіх необхідних особистісних показників не уявляється можливим.

По-третє, акцент слід зробити на діагностиці, виявленні та актуалізації основних рис професіоналізму особистості, без яких вирішувати управлінські проблеми вкрай складно.

По-четверте, на наш погляд, не слід надмірно деталізувати зміст і кількість таких складових професіоналізму особистості, оскільки це може привнести плутанину при аналізі й знизити інструментальне їх значення у процесі дослідження.

Виходячи з вищевикладеного, ми вважаємо найоптимальнішим при визначенні основ професіоналізму особистості як складових частин змістовного компонента нашої системи звернутися до нормативно-правових актів, спеціально присвячених цим питанням.

Раніше ми відзначали, що таким нормативним і моральним регулятором виступають Правила етичної поведінки державних службовців, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 11.02.2011 . № 65. Цей документ має вирішальне значення, оскільки в ньому у концентрованій формі точно і ясно викладені основні вимоги держави до особистості й професіоналізму держслужбовців. Вони по суті відображають в узагальненому вигляді і містять всі основні характеристики професіоналізму особистості держслужбовців. Коротко прокоментуємо цей документ. У ньому декларуються сім основних принципів етики державної служби, якими повинні керуватися держслужбовці. У другому розділі дається узагальнений аналіз кожного із цих принципів. Кожен з них характеризується як сукупність певних вимог до особистості та діяльності держслужбовців. Ці вимоги, у свою чергу, об'єднують і відображають низьку громадянських, етичних, психологічних, комунікаційних та інших якостей. Таким чином, цей документ служить для нас фундаментом для опису змістовного компонента нашої педагогічної системи.

Перший принцип, виділений у Правилах, – *служіння державі і суспільству* передбачає: чесне служіння і вірність державі; забезпечення державних інтересів під час виконання завдань та функцій держави; сприяння реалізації прав та законних інтересів людини й громадянина; формування позитивного іміджу держави.

Другий принцип – *гідна поведінка* передбачає: повагу до гідності інших осіб; ввічливість та дотримання високої культури спілкування; доброзичливість і запобігання виникненню конфліктів у стосунках із громадянами; недопущення, у тому числі під час поза державної служби, дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам державної служби чи негативно вплинути на репутацію державного службовця.

Третій принцип – *доброчесність* містить в собі: спрямованість дій на захист публічних інтересів, забезпечення пріоритету загального блага громадян над особистими, приватними або корпоративними інтересами;

неприпустимість використання державного майна в особистих цілях; недопущення наявності конфлікту між публічними і особистими інтересами; нерозголошення та невикористання інформації, що стала відома у зв'язку з виконанням державним службовцем своїх обов'язків, у тому числі після припинення державної служби, крім випадків, установлених законом; недопущення надання будь-яких переваг і виявлення прихильності до окремих фізичних та юридичних осіб, політичних партій, громадських і релігійних організацій.

Четвертий принцип – лояльність передбачає: добросовісність щодо виконання рішень Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України та державного органу, в якому працює державний службовець, незалежно від своїх власних переконань і політичних поглядів; утримання від будь-яких проявів публічної критики діяльності державних органів, їх посадових осіб; коректне ставлення до керівників і співробітників державного органу під час виконання державним службовцем своїх обов'язків.

П'ятий принцип – політична нейтральність передбачає: недопущення впливу політичних інтересів на дії та рішення державного службовця; відмову від публічної демонстрації політичних поглядів і симпатій; дотримання вимог щодо обмежень щодо політичної діяльності, встановлених законом стосовно окремих категорій державних службовців; уникнення використання символіки політичних партій під час виконання державним службовцем своїх обов'язків; забезпечення прозорості у відносинах з особами, що виконують політичні функції.

Шостий принцип – прозорість і підзвітність включає: відкритість та доступність інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України; ведення обліку телефонних розмов та особистих зустрічей з представниками політичних партій, народними депутатами України, суб'єктами господарювання або їх уповноваженими особами, а також надання інформації про такі розмови та

зустрічі у порядку, встановленому законодавством про доступ до публічної інформації, ведення обліку фактів використання транспортних засобів, майна, інших матеріальних та нематеріальних активів, наданих за рахунок фізичних та юридичних осіб у службових цілях.

Сьомий принцип – сумлінність передбачає: добросовісність, чесне та професійне виконання державним службовцем своїх обов'язків, виявлення ініціативи і творчих здібностей; постійне підвищення рівня своєї професійної компетентності та удосконалення організації службової діяльності; недопущення ухилення від прийняття рішення та відповідальності за свої дії та рішення [170].

Орієнтуючись на цей документ як частину змісту системи педагогічної підтримки держслужбовців-початківців, ми будемо організовувати їх адаптацію до управлінської діяльності.

Наступними компонентами педагогічної системи виступають її суб'єкт і об'єкт. Перш ніж охарактеризувати їх, необхідно визначити, кого ми можемо і повинні віднести до суб'єктів, які реалізують педагогічну підтримку у державних структурах і не є педагогічними працівниками, і в яких немає штатних соціальних педагогів.

Для цього ми знову звертаємося до законодавчої бази, зокрема до Закону України «Про державну службу». У статті 48 чітко визначається: «Керівник державної служби забезпечує професійне навчання державних службовців, уперше призначених на посаду державної служби, протягом року з дня їх призначення» [168].

Отже, суб'єктом розробленої нами педагогічної системи виступає спочатку перший керівник держслужби, який є організатором цієї роботи. Виходити зі статті 49 цього Закону, що визначає Індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, до числа суб'єктів системи слід віднести безпосередніх керівників самостійного структурного підрозділу.

Основним підрозділом місцевих державних адміністрацій, які організовують процес адаптації держслужбовців, уперше призначених на посаду в державній службі, є управління по роботі з персоналом.

Вони керуються у своїй роботі окрім законів «Про державну службу» та «Про місцеві державні адміністрації» [172] Типовими положеннями про службу управління персоналом державного органу, затвердженого наказом Національного агентства України з питань державної служби (від 03.03.2016№47) [171].

Виділимо й узагальнимо основні завдання цієї управлінської структури, які мають відношення до нашого дослідження. Отже, управління по роботі з персоналом [171; 172]:

- а) прогнозує розвиток, підвищення рівня професійної компетентності;
- б) здійснює роботу щодо створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури, розв'язання конфліктних ситуацій;
- в) забезпечує планування службової кар'єри, планомірне заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності, з урахуванням яких та сумлінного виконання посадових обов'язків стимулює просування по службі;
- г) організовує проведення внутрішніх навчань державних службовців;
- д) здійснює планування професійного навчання державних службовців;
- е) поряд з державними службовцями апарату складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності за результатами оцінювання їх службової діяльності;
- є) надає консультативну допомогу з питань управління персоналом;
- ж) бере участь у конференціях, семінарах, нарадах та інших заходах з питань управління персоналом.

Таким чином, суб'єктами нашої системи виступають керівники органів державної влади, підрозділів, досвідчені співробітники державних органів, співробітники управління по роботі з персоналом. Усі вони виконують

функції організації, консультування, надання практичної допомоги початківцям держслужбовцям. У цілому, загальний напрямок їх роботи з молодими держслужбовцями – соціально-педагогічний і в цьому контексті, якщо конкретно визначати до них вимоги як суб'єкта соціально-педагогічної роботи, слід за основу взяти їх соціальну компетентність.

Ми вважаємо, що соціальну компетентність держслужбовців, які виступають суб'єктами системи педагогічної підтримки співробітників, слід розглядати як інтегративну характеристику, сукупність якостей, знань, емоційно-ціннісних орієнтацій, яка дає їм можливість активно взаємодіяти і налагоджувати продуктивні контакти з початківцями колегами з метою їх успішної адаптації до державної служби.

Відзначимо у загальному вигляді основні показники цієї соціальної компетентності за традиційними критеріями. При цьому ми будемо опиратися на змістовні характеристики, запропоновані І. Зарубінською [74].

Отже, стосовно нашої педагогічної системи, згідно із *ціннісно-мотиваційним критерієм* провідними показниками виступають: ставлення до соціальної взаємодії як до цінності; визначення цінності об'єкта застосування соціальної компетентності; прагнення сприяти розвитку й досягненням інших. У контексті *когнітивного критерію* для суб'єкта педагогічної підтримки повинно бути властиві: знання структури процесу комунікації, його основних закономірностей, прийомів ефективного вербального та невербального впливу; розуміння, що таке конфлікт, знання типології конфліктів, їх ознак, видів, стратегій реагування та розв'язання; знання способів вираження співчуття та підтримки іншими. *Операційно-технологічний критерій* передбачає для суб'єктів підтримки: вміння визначати мету комунікації, застосовувати ефективні стратегії спілкування залежно від ситуації; вміння емоційно налаштуватися на спілкування з іншими, розуміти почуття, потреби та проблеми інших людей, висловлювати це розуміння, допомагати та підтримувати; уміння актуалізувати

особистісний досвід стосовно конкретної ситуації соціальної та професійної взаємодії.

Рефлексивний критерій включає такі характеристики суб'єкта педагогічної системи як соціальна рефлексія; вміння знаходити, аналізувати й продуктивно використовувати зворотний зв'язок; оцінювати та коригувати процес міжособистісної взаємодії. І останній особистісний критерій включає такі якості, як толерантність, емпатія, особистісна гнучкість [74, с. 71–74].

Виділені показники соціальної компетентності суб'єктів педагогічної системи, до якого ми відносимо керівників держслужби, досвідчених співробітників, працівників управління по роботі з персоналом у цьому випадку не передбачають її всебічної характеристики. Виходячи із завдань нашого дослідження, вони включають тільки ті показники, які ми вважаємо головними для успішного здійснення процесу педагогічної підтримки.

Продовжуючи характеристику суб'єкта цієї педагогічної системи ми звертаємося до Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.12. 2017 № 974-р [175], де передбачається, що проведення реформи системи професійного навчання державних службовців потребує належної координації зусиль різних суб'єктів відповідного ринку освітніх послуг, а саме органів державної влади як замовників відповідних освітніх послуг та закладів освіти, які надають освітні послуги у сфері професійного навчання. У документі мова йде про запровадження механізму співпраці між ними «щодо визначення пріоритетних напрямів навчання з урахуванням цілей державного управління, євроінтеграційних та євроатлантичних зобов'язань України, портрет територіальних громад, функцій органів державної влади та органів місцевого самоврядування тощо» [175].

Іншими словами, вважаємо за доцільне включити до складу суб'єктів педагогічної системи вчених і викладачів ЗВО, які будуть підвищувати

професійну кваліфікацію держслужбовців у тих її формах, які ми далі розкриємо (курси, семінари тренінги та ін.). Ми вважаємо, що недоцільно описувати вимоги які до викладачів як суб'єктів нашої системи, оскільки очевидно, що договори про освітні послуги будуть укладатися із ЗВО, кафедрами, вченими, найбільш кваліфікованими у сфері державного управління. Тим більш, що вони будуть реалізовувати ту частину педагогічної підтримки, яка переважно стосується когнітивного компонента, професіоналізму діяльності.

Продовжуючи розроблення компонентів педагогічної системи ми звертаємося до об'єкта системи, під яким ми розуміємо держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби. По суті розроблена нами педагогічна система і дослідження загалом присвячені необхідності вдосконалення ефективності їх особистісно-професійного становлення саме у період адаптації до управлінської діяльності, тобто в перший рік держслужби.

Виходячи із цього, проведений нами аналіз поняття та змісту особистісно-професійного становлення держслужбовців у контексті чотирьох основних підсистем: професіоналізму діяльності, професіоналізму особистості, нормативності діяльності, продуктивної Я-концепції (підрозділ 1.2) сформульована мета і завдання нашої педагогічної системи (в даному підрозділі), на наш погляд, у повній мірі характеризують держслужбовців. Це і є їхня характеристика як об'єкта педагогічної системи.

Разом із тим, в цьому розділі дослідження ми вважаємо за необхідне виділити ті особистісні характеристики держслужбовців, на які слід звернути особливу увагу при реалізації педагогічної підтримки. Ці показники як і у суб'єктів нашої педагогічної системи стосуються процесу адаптації, як соціальної взаємодії з колегами, керівниками, підлеглими, та структурно складають їх соціальну компетентність. Виділимо ці показники за тими ж критеріями, що й у суб'єктів системи.

Отже, *ціннісно-мотиваційний критерій* передбачає: усвідомлення необхідності прийняття норм (потреб, вимог, реалій) професійного соціального оточення, намагання зрозуміти його; прагнення до поповнення та розширення знань та вмінь, які стосуються взаємодії з людьми; усвідомлення необхідності володіння такими якостями як чесність, турботливість, терпимість щодо поглядів і думок інших. Згідно з *когнітивним критерієм* – це розуміння прийомів самопрезентації як короткочасного, специфічного вмотивованого та організаційного процесу надання інформації про себе у вербальній та невербальній поведінці; знання особливостей та специфіки роботи у команді, виконання ролей та функцій у колективі; володіння інформацією щодо природи проблемних ситуацій, їх класифікації та характерних ознак; володіння інформацією про прийоми самоосвіти та самовдосконалення. *Оперативно-технологічний критерій* передбачає: володіння механізмами саморегуляції, необхідних для успішної діяльності; володіння технологіями спілкування та навичками ефективною самопрезентації; уміння прогнозувати виникнення проблемної ситуації, діагностувати її наявність та давати оцінку, усвідомлювати та контролювати свою поведінку у складних ситуаціях спілкування. Показниками *рефлексивного критерію* виступають: осмислення того, що відбувається у навколишньому світі, та власної свідомості; формування власного ставлення до того, що відбувається навколо людини та в ній самій. *Особистісний критерій* включає: емоційну саморегуляцію, адекватну самооцінку, упевненість у собі [74, с. 71–74].

Змістовно представлені характеристики (показники) соціальної взаємодії суб'єктів і об'єктів системи педагогічної підтримки державних службовців, уперше призначених на держслужбу, в процесі їх адаптації до управлінської діяльності є для нас тим науковим орієнтиром, який дозволяє перейти до розроблення наступного компонента нашої системи.

Останній компонент розробленої педагогічної системи – це технологічний компонент. Він тлумачиться нами як сукупність засобів,

форм, методів соціально-педагогічної взаємодії, що реалізується на засадах педагогічної підтримки.

Спираючись на наявну практику, реальний досвід адаптації держслужбовців, нормативно-правову базу з питань підвищення кваліфікації, ми виділяємо і плануємо в роботі змістово описати найголовніші форми організації педагогічної підтримки, це – *технологія наставництва, самоосвіти і професійного навчання*.

Ми маємо глибоке переконання, що важливою формою роботи, яка оптимально відображає технологію педагогічної підтримки є *наставництво*. Саме воно, на думку фахівців, є запорукою швидкої адаптації, фахового вивіщення та кар'єрного зростання державних службовців. Мета наставництва полягає у наданні допомоги держслужбовцю, вперше призначеного на посаду, у професійній і посадовій адаптації, розвитку його професійних знань, навичок, що сприяють якісному виконанню своїх посадових обов'язків.

Розглянемо основні теоретичні підходи до організації та здійснення наставництва в державних органах.

Незважаючи на традиційність цієї форми навчання, адаптації до професійних обов'язків, наставництво широко поширюється і застосовується на виробничих підприємствах, у фінансовій сфері, управлінні персоналом різних бізнес-структур. Його важлива перевага – це можливість навчатися на робочому місці, оперативно залучати нових співробітників до виконання додаткових обов'язків. Практична спрямованість наставництва, його безпосередній зв'язок із виробничими функціями співробітника сприяє ефективному вирішенню таких значущих для державного органу завдань як:

1. Покращення якості підготовки досвідчених співробітників відповідно до стандартів і норм, прийнятих в організації.
2. Стрімке порозуміння корпоративної культури, формування позитивного відношення до роботи і, як наслідок, лояльності до організації

відбувається за рахунок уважного ставлення до нових співробітників і створення для них ситуації успіху.

3. Реалізація корпоративних стандартів і розуміння їхньої наступності, тому що наставники спочатку демонструють своїм підлеглим схвалювані стандарти поведінки.

4. Надання наставникам можливості кар'єрного зростання.

5. Зменшення відсотку плинності персоналу і проблем, які з цим пов'язані. Звільнення часто є результатом недостатньої уваги до нових співробітників.

6. Формування згуртованого колективу за рахунок включення до адаптаційного процесу досвідчених співробітників.

7. Зростання ефективності праці. Було відмічено, що наставники намагаються краще виконувати свої обов'язки, тому що на них дивляться новачки, беруть з них приклад, а це, у свою чергу, стимулює підвищення результативності роботи.

За цілком обґрунтованою думкою фахівців, наставництво у держслужбі є сформованою соціальною практикою, цілеспрямованою діяльністю керівників, служб управління персоналом і найбільш досвідчених співробітників державного органу з підготовки до самостійного, якісного та ініціативного виконання службових обов'язків держслужбовцями, вперше прийнятими на посаду. За своєю основною функцією наставництво на державній службі слід віднести до групи інститутів соціалізації, які здійснюють виховання і передачу зразків поведінки і способів діяльності, прийнятих у даному суспільстві (професійно-соціальної групи) для забезпечення їх інтеграції в певному суспільстві, в даному випадку державного органу [101].

Виділимо переваги наставництва як соціального інституту:

1. Гнучкість. Наставництво може здійснюватися найрізноманітнішим способом і в найрізноманітніших ситуаціях. Важливою умовою є час і наявність хоча б двох осіб.

2. Прикладний характер. Наставництво має відношення до фахової діяльності й охоплює весь діапазон цієї діяльності.

3. Індивідуальність. Наставництво безпосередньо пов'язано з потребами та інтересами особистості.

4. Орієнтація на людей. Мається на увазі, що всі сприймаються такими, якими є, з наявними цінностями, мотивами та почуттями.

5. Наявність зворотного зв'язку.

6. Високий потенціал мотивації.

Аналіз нормативно-правових актів, які регулюють інститут наставництва, дозволяє виділити його загальні положення наставництва на державній службі, які ми застосовуємо для вирішення завдань дослідження:

- загальний період наставництва – до 12 місяців;
- призначення наставника здійснюється за згодою, у той час як співробітник, якому його призначають, не має права вибору, а також можливості відмовитись від наставника;
- співробітник, якому призначається наставник, зобов'язаний виконати вимоги наставника;
- наставник реалізовує діяльність відповідно до одного підлеглого;
- затвердження наставника здійснюється протягом першого місяця з моменту призначення співробітника на посаду (видається наказ);
- наставника обирають із найбільш підготовлених, досвідчених співробітників, не нижче посади підлеглого, що володіє високими професійними і моральними якостями, який виявляє здібності до виховної роботи та користується авторитетом у колективі;
- результати діяльності співробітника в якості наставника враховуються при атестації і служать підставою для заохочення.

Досвід організації і застосування наставництва в органах державної влади показує, що правильно побудована система наставництва дозволяє досягти передачі досвіду, знань, умінь необхідних новим співробітникам для

ефективного і професійного виконання своїх обов'язків; адаптації нових співробітників у колективі, державному органі, на новій посаді; мотивації нових співробітників; передачі етичних і моральних норм і правил, традицій і культури державного органу, їх роз'яснення; скорочення державним органом поставлених цілей і вирішення задач, підвищення ефективності діяльності державного органу; зміцнення командного духу, підвищення лояльності держслужбовців до системи цінностей державного органу та ін. [154].

При цьому, виділяється низка методів, які найчастіше використовуються наставниками:

- інструктування – опис алгоритму дій у конкретній ситуації і залежить від конкретного завдання;
- особистий приклад – демонстрація наставником ефективної моделі поведінки. Довіра до наставника в основному формується шляхом спостереження за його безпосередньою роботою;
- формулювання творчого завдання – постановка молодому фахівцеві завдання, яке спонукає його до освоєння нових знань і навичок;
- зворотний зв'язок – спосіб донесення оцінки поведінки до співробітника з орієнтацією на її зміну у майбутньому;
- виховна бесіда – розмова наставника і молодого співробітника, метою якої є стимулювання активної діяльності з оволодіння цінностями організації, відносинами і нормами етичної поведінки в колективі [38].

Це далеко не весь перелік методів і прийомів, що може використовуватися наставником під час взаємодії з держслужбовцем-початківцем.

Наступним складником технологічного компоненту нашої педагогічної системи є *технологія професійного самовдосконалення*. У науково-довідниковій літературі самовдосконалення є збагачення своїх знань, поліпшення умінь, підвищення майстерності; конструктивне усунення протиріч між ідеальними уявленнями та реальними можливостями на основі

самоусвідомлення власних потенцій і шляхів досягнення ідеального; один із важливих моментів особистої життєтворчості [206].

Загалом погоджуючись із таким трактуванням цього поняття, ми все ж таки, вважаємо більш інструментальним, у контексті наших завдань, підхід Н. Троценко, яка, досліджуючи феномен самовдосконалення як «прагнення підвищувати власні знання, вміння та майстерність, розвивати особистісні та професійні якості, покращувати досягнення та професійну компетентність» [218, с. 20], включає в якості компонентів професійне самопізнання, професійне самовизначення, професійну самоорганізацію та професійну самореалізацію.

Таким чином, спираючись на думку Н. Троценко, ми будемо виходити із такого розуміння цих компонентів. Професійне самопізнання будемо розглядати як усвідомлення особистістю самого себе у професійній діяльності, у всьому різноманітті своїх професійних якостей, можливостей, здібностей. Здебільшого професійне самопізнання характеризує когнітивний складник професійного самовдосконалення.

Під професійним самовизначенням будемо мати на увазі процес і результат формування ставлення особистості до себе як суб'єкта професійної діяльності, до яких відносяться мотиви професійного вибору, професійно-ціннісні орієнтації та наявність індивідуального життєвого плану.

Наступний компонент – *професійна самоорганізація* – здатність особистості, яка розуміється в умінні свідомо та цілеспрямовано використовувати і вдосконалювати вагомі складові структури особистості у діяльності, спрямованої на розв'язання професійних та особистісно-значущих завдань. Вона проявляється у професійній рефлексії, компетентності, самоуправлінні. На державній службі професійна самоорганізація проявляється як здатність фахівця оперативно визначати мету та першочергові завдання, організовувати їх поетапне розв'язання, здійснювати контроль та аналіз отриманих результатів з метою

вдосконалення професійно необхідних якостей особистості та здібностей для покращання професіоналізму фахівця.

Останній компонент професійного самовдосконалення – професійна самореалізація, яка розглядається нами як сукупність прояву індивідуальних особистісно-професійних якостей і властивостей фахівця, внаслідок чого він відтворює себе у своїй сутності у багатовимірній практичній діяльності [218, с. 20–24].

Виходячи з представлених положень, технологія педагогічної підтримки у цьому випадку має певний педагогічний алгоритм організації процесу самовдосконалення. При цьому ми спираємося стаття 49 Закону України «Про державну службу якою передбачено, що: «1. Державний службовець за результатами оцінювання службової діяльності, передбаченого статтею 44 цього Закону, разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, яку погоджує його безпосередній керівник та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює. 2. Служба управління персоналом узагальнює потреби державних службовців у підготовці, перепідготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби» [168].

Таким чином, саме індивідуальне планування підвищення рівня професійної компетентності виступає для нас одним із механізмів педагогічної підтримки адаптації держслужбовців засобами самовдосконалення. Разом із цим, розроблення та виконання індивідуального плану може виступати у нашому дослідженні відносно самостійним напрямом реалізації педагогічної підтримки у структурі технологічного компонента педагогічної системи.

Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 № 974-р, потребує забезпечення безперервності, обов'язковості,

плановості, професійного навчання для держслужбовців уперше призначених на посаду державної служби протягом року після призначення.

Тобто, як ми зазначали вище, саме один рік складає період адаптації держслужбовців до управлінської діяльності. У зв'язку із цим індивідуальний план молодого співробітника змістовно має бути розрахований на цей строк. Алгоритм підготовки прийняття і виконання індивідуального плану ми розкриємо в підрозділі 2.2, характеризуючи процес упровадження в практику нашої педагогічної системи. На цьому етапі дослідження ми вважаємо доцільним і необхідним сформулювати низку теоретичних положень, на які будемо спиратися у дослідно-експериментальній роботі. Ці положення ми формулюємо як педагогічні вимоги до процедури розроблення і змісту індивідуальної програми держслужбовця.

Суть цих вимог становить таке:

1. При розробці змісту програми обов'язково мають бути враховані професійна освіта та досвід професійної діяльності, наявність навичок організаторської управлінської діяльності, потреби особистості у фаховому розвитку, специфіка діяльності структурного підрозділу державного органу.

2. Основна мета виконання індивідуальної програми становить досягнення оптимальної адаптації держслужбовця, уперше призначеного на посаду державної служби, через отримання і актуалізації компетентностей (знань, умінь і навичок), формування професійних якостей, необхідних для успішного розв'язання управлінських завдань і ефективного виконання посадових обов'язків.

3. Індивідуальна програма повинна передбачати можливість активної участі наставника і безпосереднього керівника у наданні необхідної допомоги та підтримки.

4. Провідними напрямками індивідуальної програми є: практична службова діяльність, інформальна освіта, підвищення кваліфікації за професійними програмами, спеціальними освітніми програмами і програмами спеціалізованих короткострокових навчальних курсів.

5. Усі напрями програми реалізуються, як правило, без відриву або частково з відривом від виконання професійних обов'язків при вивченні професійних освітніх програм.

Останнім складником технологічного компонента нашої системи є професійне навчання. Педагогічна підтримка у цьому напрямі спирається на принципи нової моделі професійного навчання державних службовців, сформульованих у Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців: 1) визначення потреби у професійному розвитку; 2) наближеності освітніх послуг до міста проживання та роботи особи; 3) обов'язковості та безперервності, тобто забезпечення прагнення державних службовців до самоосвіти та професійного розвитку протягом усього життя; 4) цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру; 5) інноваційності та практичної спрямованості; 6) індивідуальності та диференціації у підході до навчання; 7) відкритості; 8) гарантованості фінансування професійного навчання [175].

Реалізація цих принципів реалізується через діагностику потреб держслужбовців шляхом індивідуальних бесід, консультацій керівників, наставників, опитуванням кадрових служб, а також через налагодження ефективної комунікації із закладами вищої освіти регіону, які є надавачами освітніх послуг із підвищення кваліфікації держслужбовців.

Такий алгоритм дій дозволяє визначити пріоритетні напрями навчання з урахуванням як потреб держслужбовців в освіті, так і функцій органів державної влади. При цьому максимально враховуються потенційні можливості ЗВО, їх здатність розширюватися спектр освітніх послуг у сфері навчання держслужбовців.

Конкретне розроблення професійних програм, програм спеціалізованих короткострокових навчальних курсів, тематичних постійнодіючих та короткострокових семінарів, тренінгів здійснюються провідними ученими профільних кафедр університетів. Вони ж визначають методику проведення навчальних занять. Ось така загалом характеристика

технологічного компонента системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовця.

Проведена дослідницька робота з обґрунтування та змістовної розроблення системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення державних службовців, уперше призначених на посаду державної служби, дозволяє нам зробити низьку висновків узагальнюючого характеру:

1. Під системою педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців ми будемо розуміти множину взаємопов'язаних компонентів (цільовий, змістовний, технологічний, суб'єктний, об'єктний), об'єднаних спільною метою функціонування та єдністю керівництва, яке потрібно для створення педагогічного впливу на адаптацію держслужбовців до управлінської діяльності, яка розглядається нами як процес та результат системних перетворень особистості, розвиток якої відбувається у чотирьох підсистемах (професіоналізму діяльності, професіоналізму особистості, нормативності діяльності, продуктивної Я-концепції).

2. Метою системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби, є становлення їх як суб'єктів управлінської праці, забезпечення успішного входження у нову соціальну й професійну сферу та інтеграція у ній на основі системних перетворень особистості, які включають підсистеми професійної діяльності та особистості, нормативної регуляції, мотивації на саморозвиток рефлексивної самоорганізації та творчості.

3. Основою змістовного компонента системи педагогічної підтримки виступають такі блоки управлінських знань: наукова основа державного управління, правові основи державної служби, психологічні основи управлінської діяльності, теорія і практика прийняття управлінських рішень, етика ділового спілкування, конфлікти системи управлінської діяльності. Ці блоки не є застиглими утвореннями, вони слугують тим фундаментом,

завдяки якому відбувається особистісно-професійне становлення держслужбовця і може будуватися професійна освіта.

4. Знання матеріалізуються у діяльності управлінця через сукупність професійних умінь держслужбовця, які формуються у нього в практичній діяльності, набуваються з досвідом державної служби. Аналіз реальної практики держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби, дозволяє виділити сукупність управлінських умінь, якими має опанувати держслужбовець на початку своєї кар'єри. До основи покладено п'ятикомпонентну класифікацію умінь, що включає: гностичні, проєктувальні, конструктивні, комунікативні та організаторські вміння.

5. Суб'єктами нашої системи виступають керівники органів державної влади, підрозділів, досвідчені співробітники державних органів, управління по роботі з персоналом, які виконують функції організації, консультування, надання практичної допомоги держслужбовцям-початківцям. У цілому загальний напрям роботи з ними – соціально-педагогічний і у цьому контексті, якщо конкретно визначати до них вимоги як до суб'єктів соціально-педагогічної роботи, слід за основу взяти їх соціальну компетентність.

6. Змістовною характеристикою держслужбовця початківця як об'єкта нашої педагогічної системи виступають Правила етичної поведінки державних службовців, затверджені Постановою Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 № 65, де в концентрованій формі точно і ясно викладені основні вимоги держави до особистості й професіоналізму держслужбовців.

7. Технологічний компонент педагогічної системи розглядається як сукупність форм, методів і прийомів соціально-педагогічної взаємодії, що реалізуються на базі ідей педагогічної підтримки. Основою цього компонента виступають три провідні форми організації педагогічної підтримки: технологія наставництва, самоосвіта та професійне навчання.

8. Наставництво слід розглядати ефективною соціально-педагогічною практикою, яка передбачає цілеспрямовану діяльність керівників, служб

управління персоналом і найбільш досвідчених співробітників державного органу з підготовки до самостійного, якісного та ініціативного виконання службових обов'язків держслужбовцями, вперше призначеними на державну службу.

9. Педагогічна підтримка професійного самовдосконалення включає надання конкретної допомоги, консультування і контролю щодо складання та виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності держслужбовців. Ця програма виступає провідним механізмом педагогічної підтримки адаптації держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби.

2.2. Впровадження розробленої системи педагогічної підтримки у практику діяльності органів державної влади

Експериментальна педагогічна робота з упровадження розробленої системи мала деякі специфічні особливості.

По-перше, зміст цієї роботи мав переважно індивідуальний характер (наставництво, самоосвіта та ін.).

По-друге, до складу експериментальної групи входили держслужбовці, вперше призначених на посаду державної служби, протягом першого півріччя 2017 року, експериментальна робота з якими закінчувалася рівно через рік після їх призначення. Інакше кажучи, хронологічні рамки експерименту для кожного з них були суто індивідуальні. Включення їх усіх в одну експериментальну групу було необхідним і закономірним, бо процес адаптації всіх відбувався у рамках розробленої нами педагогічної системи. Для отримання вірогідних і об'єктивних статистичних даних необхідно було сформувати відповідну вибірку сукупність.

По-третє, контрольна група була сформована за таким же принципом із числа держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби, у

першому півріччі 2016 року, і їх адаптація відбувалася традиційно до розроблення і впровадження системи педагогічної підтримки.

Процесуально експериментальна робота передбачала проходження, як було обґрунтовано нами раніше, трьох етапів: початкового або репродуктивного, професійно-нормованого або репродуктивно-творчого, продуктивного або творчо-орієнтовного. Ці етапи організації та здійснення професійної адаптації зіставляються зі зростанням професійних досягнень держслужбовців, динамікою їх професійних характеристик.

При цьому на кожному з виділених етапів реалізуються кожний із напрямів педагогічної підтримки: інформаційно-інтелектуальний, емоційний та організаційно-технологічний.

Документально організація експериментальної роботи будувалася на основі індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетенції держслужбовців, наявність, яка відповідно до Закону України «Про державну службу» є обов'язковою умовою проходження держслужби.

Для держслужбовців уперше призначених на посаду державної служби ця програма за своїм та змістом виступає особистим індивідуальним планом адаптації до управлінської діяльності в органах державної влади і включає мету, види, форми цього процесу.

У підрозділі 2.1 ми сформулювали основні вимоги до цього документа. Розглянемо детально алгоритм його проєктування. Цей алгоритм у нашому експерименті передбачав певну черговість таких процедур:

1. Знайомство і ознайомча бесіда нового співробітника з наставником, який призначений протягом першої декади роботи держслужбовця.
2. Спільне обговорення типових розділів індивідуальної програми, їх деталізація та конкретизація.
3. Самостійна робота нового співробітника щодо виконання рекомендацій наставника за змістом індивідуальної програми.
4. Документальне оформлення змісту індивідуальної програми та термінів щодо її виконання.

5. Уточнення окремих положень програми з наставником та представлення її на затвердження.
6. Розгляд програми керівництвом, можливе її корегування та затвердження.

Уся ця робота здійснювалася протягом перших 10 – 15 днів з моменту призначення нового співробітника. Методичною основою до підготовки і складання індивідуальної програми була розроблена нами типова *Індивідуальна програма* підвищення рівня професійної компетентності держслужбовця. Вона включала до себе основні напрями, форми та методи професійної адаптації, а також очікувані результати.

При цьому ми виходили з того, що індивідуальна програма – це, з одного боку, спосіб планування та оптимальної організації особистісно-професійного зростання держслужбовця, з іншого боку, це ефективний інструментарій управління процесом адаптації, який дозволяє у максимальному ступені використовувати особистісний, комунікативний і професійний потенціал наставників, що вони реалізують через педагогічну підтримку.

Виходячи із цього, ми розглядаємо *Індивідуальну програму* підвищення рівня професійної компетентності держслужбовців, уперше призначених на посаду, як запланований на рік комплекс заходів, спрямованих на їх максимально ефективну адаптацію до управлінської діяльності і здійснюваних за допомогою педагогічної підтримки. Структура *Індивідуальної програми* представлена у додатку В.

На першому репродуктивному етапі формувального експерименту акцент зроблено на ознайомчо-пізнавальному аспекті, який містив, по-перше, вивчення нормативно-правової бази за напрямом діяльності структурного підрозділу органу державної служби, самостійно за рекомендований керівником структурного підрозділу переліком матеріалів був та за допомогою наставника, який пояснював особливості, сутність тих чи інших положень, інструкцій, наказів, постанов; по-друге, ознайомлення з

науковою, методичною, довідковою літературою, що відображає змістовні характеристики професійної діяльності і професійну компетентність співробітника, що сприяє формуванню розуміння професійних проблем із позиції управлінця. Підтримка наставника у цьому випадку полягала у рекомендаціях вибору найбільш актуальних джерел і в акцентуванні уваги підлеглого на найбільш важливих та складних питаннях.

По-третє, обов'язковим елементом виступало освоєння сучасних технічних засобів і програмних продуктів, необхідних для виконання посадових обов'язків. Мова йде про оволодіння комп'ютерною грамотністю на рівні компетентного користувача. Як правило, переважна більшість нових співробітників не достатньо підготовлена, тому перед держслужбовцями-початківцями ми ставили завдання засвоїти навички роботи в локальних корпоративних мережах, ознайомитися і за необхідності оволодіти вміннями застосування різноманітних комп'ютерних програм. До цієї роботи ми залучали спеціалістів ІТ-технологій.

Загалом, на першому етапі експериментальної роботи домінувала педагогічна підтримка самоосвіти, самовдосконалення, але при цьому увага приділялася адаптації у процесі практичної службової діяльності.

На другому етапі, який нами визначений як професійно-нормативний або репродуктивно-творчий, акцент зроблено на педагогічну підтримку практичної службової діяльності нових співробітників. У цій роботі ми виділили три напрями.

Перший напрям пов'язаний з участю нового співробітника в аналізі тих чи інших аспектів роботи структурних підрозділів, прогнозуванні його діяльності, підготовці розпорядницьких документів. За суттю – це щоденна, поточна робота держслужбовця і дуже важливо, щоб він швидко та якісно оволодів нею. Саме наставник навчає підлеглого практичним прийомам та способам якісного виконання посадових обов'язків, допомагає засвоїти алгоритм виконання тих чи інших службових доручень, здійснює контроль за їх виконанням.

Другий напрям пов'язаний із залученням новачків до діяльності у складі робочих, експертних груп, комісій, різноманітних рад. У цьому випадку ми зосереджували увагу наставників на комунікативних аспектах діяльності держслужбовців, формуванні у них етики ділового спілкування з колегами та іншими учасниками спільної діяльності.

Третій напрям експериментальної роботи передбачав надання педагогічної підтримки співробітнику з боку керівника підрозділу, наставника у вивченні практики та узагальненні досвіду роботи, пов'язаного з його службовою діяльністю. Це дуже важливий і достатньо складний напрям роботи, оскільки потребує від співробітника певної майстерності, професійної компетентності, високого рівня входження до корпоративного середовища. Позиція наставника у цьому процесі полягала у тому, щоб подолати можливі труднощі, виправити недоліки, змінити неправильні оцінки та характеристики. Характеризуючи перші два етапи дослідно-експериментальної роботи кожний із напрямів роботи ми тісно пов'язували з діяльністю наставника як основного суб'єкта педагогічної підтримки.

Розглянемо детально перелік основних методів і прийомів, що використовувалися наставниками у процесі перших двох етапів нашої експериментальної роботи.

До їх числа ми відносимо консультування, під яким у нашому випадку розуміємо процес надання допомоги особі, щодо якої здійснюється наставництво, працюючи через мотиви і наміри, які визначають модель поведінки підопічного.

Консультування як метод педагогічної підтримки, призначений допомагати, співробітникові розв'язувати виникаючі проблеми і приймати рішення. Виступаючи в ролі консультанта, наставник не повинен прагнути нав'язати підопічному свою точку зору і модель поведінки, він виступає в якості «рупора», допомагаючи співробітнику прояснити важливі для нього питання і бачити картину в цілому. При цьому основні правила підтримки при консультуванні включають таку тактику взаємодії:

- слухати і утримуватися від зайвих коментарів;
- зосередити увагу на поведінці співробітника, а не на його особистості;
- викликати довіру, довіряти і відмовлятися в деяких ситуаціях без зайвого контролю;
- спокійно сприймати негативну інформацію;
- уникати негативних суперечок;
- швидко перейти в режим конструктивного вирішення проблем [99, с. 21].

Наступний прийом педагогічної підтримки ми назвали демонстрацією особистісного досвіду наставника. Вона здійснюється шляхом рольового моделювання кращої практики з точки зору навичок і поведінки. Наставник як лідер активно заохочує підопічного розвивати навички і відносини, демонструючи переваги і вигоди певних навичок за допомогою передового досвіду застосування цього прийому, який передбачає можливість і необхідність таких процедур:

- показати свій особистий досвід з точки зору поведінки, умінь і відносин;
- бути далекоглядним як особисто, так і професійно, і бути здатним поділитися своїм баченням;
- продемонструвати, як надання практичних завдань іншим може допомогти в розвитку власних можливостей з точки зору компетенцій, навичок, знань і умінь;
- адаптуватися у своєму підході до наставництва;
- вміти обґрунтовувати свої поради і обраний курс дій таким чином, щоб у підопічного склалися уявлення про навички і моделі поведінки наставника.

Ще один, може й не складний технологічно, але дуже важливий і необхідний спосіб педагогічної підтримки – сприяння. Під ним ми розуміємо процес надання конкретної практичної допомоги співробітнику - початківцю.

Основні форми сприяння повинні включати: розуміння того, що необхідно зробити та навіщо, визнання потенційних бар'єрів і причин їх виникнення, надання порад та рекомендацій про те, як їх подолати [99, с. 22].

Сутність та зміст педагогічної підтримки у діяльності наставників відображають нормативні вимоги, по-перше, до прав і обов'язків наставників і, по-друге, до прав і обов'язків осіб, стосовно яких здійснюється наставництво. На етапі формувального експерименту ці вимоги були покладені нами до основи розроблених нормативно-методичних матеріалів, які у нашому дослідженні представлені у вигляді розробленого нами *Положення про наставництво* (див. додаток Г). Тут же визначено основні вимоги до особистості та їх діяльності як частини теоретичного розроблення феномену наставництва. До основи формулювання прав і обов'язків покладено вивчення досвіду США, Великої Британії, Казахстану, Росії, України [38; 99; 101; 154; 230].

До основних обов'язків наставника відносимо:

- розроблення заходів із здійснення наставництва;
- сприяння ознайомленню держслужбовця, вперше призначеного на посаду, з його посадовими обов'язками, основними напрямками діяльності, повноваженнями та організацією роботи державного органу, порядком виконання розпоряджень та вказівок, пов'язаних із службовою діяльністю;
- допомога у вивченні нормативно-правових актів, що регламентують виконання основних обов'язків;
- надання індивідуальної підтримки в оволодінні практичними прийомами і засобами якісного виконання службових завдань і доручень;
- виявлення та спільне усунення здійснених помилок службової діяльності держслужбовця - початківця;

- вплив особистого прикладу при спільному виконанні окремих доручень і службових обов'язків;
- передача власного досвіду професійної майстерності, навчання найбільш раціональним прийомам і методам роботи;
- різнобічне вивчення ділових і моральних якостей особи, стосовно якої здійснюється наставництво, його відношення до служби, колективу, громадянам;
- вимогливе, своєчасне та принципове реагування на випадки недисциплінованості, використовуючи при цьому методи переконання, вплив колективу;
- прояв чуйності та уваги, коректне оцінювання результатів держслужбовців, тактична підтримка та допомога у подоланні наявних недоліків;
- розвиток позитивних якостей нового співробітника за допомогою особистісного прикладу.

Права наставника адекватні його обов'язкам і складаються з того, що він має право, по-перше, вимагати від нового співробітника посадових обов'язків виконання щодо проходження держслужби; по-друге, здійснювати контроль за діяльністю держслужбовця у формі особистої перевірки, якості документів, що готуються, виконання завдань, доручень; по-третє, брати участь в обговоренні питань, пов'язаних з його службовою діяльністю, надавати пропозиції керівництву щодо заохочення, застосування заходів виховного та дисциплінарного впливу та інших питань, які потребують вирішення керівництвом.

Держслужбовець, уперше призначений на посаду, у взаємовідносинах із наставником зобов'язаний:

- виконувати вказівки та рекомендації наставника, навчатися у нього практичному розв'язанню поставлених завдань;

- повідомляти наставнику про труднощі, що виникли під час виконання службових обов'язків;
- спільно з наставником усувати допущені помилки.

При цьому він має право звертатися до наставника за порадою, допомогою із питань службової діяльності, використовувати службу, нормативно-методичну документацію, наявну у підрозділі.

У разі виникнення проблем з установленням і здійсненням особистих контактів із наставником, він має право звернутися до керівництва щодо його заміни.

Виходячи з такого розуміння взаємопов'язаних прав і обов'язків наставника та його підлеглого, особистого досвіду роботи, ми визначаємо такі форми педагогічної підтримки як провідні. Вони характеризують наставництво як найважливіший напрям особистісно-професійного розвитку держслужбовця на початковому етапі і в службовій кар'єрі. Це: співбесіда, інструктаж, ознайомлення з вимогами службової діяльності, консультування, надання практичних завдань, спільне виконання службових завдань, корекція діяльності, її контроль і оцінка. Усі вони є складниками педагогічної технології підтримки, яку має здійснювати наставник.

Третій етап експериментальної роботи – продуктивний або творчо-орієнтовний. На цьому етапі домінували різні форми підвищення професійної кваліфікації держслужбовців-початківців:

- а) за загальними професійними програмами;
- б) за спеціальними професійними програмами;
- в) за програмами постійно діючих та короткострокових тематичних семінарів або тренінгів, а також спеціалізованих короткострокових навчальних курсів.

У нашій експериментальній роботі використано всі вказані форми організації підвищення професійної кваліфікації держслужбовців, уперше призначених на посаду .

Зміст цих програм, як ми зазначали вище, розроблювався кафедрами університетів як надавачів освітніх послуг з урахуванням запитів, пропозицій, рекомендацій кадрових служб державного органу як замовника освітніх послуг.

У результаті спільної аналітичної роботи сформульовано основні проблеми та питання, які були запропоновані новим співробітникам.

При цьому ми виходили з того, що загальна професійна програма підвищення кваліфікації держслужбовців має бути орієнтована на забезпечення потреб органів державної виконавчої влади у компетентних фахівцях з високим рівнем професіоналізму і культури. Її завданнями є вдосконалення професійних навичок працівників органів державної влади з урахуванням вимог часу та соціально-економічного розвитку держави, дотримання чинного законодавства України та відповідно до профілів професійної компетентності посад державних службовців.

Процес експериментального впровадження системи педагогічної підтримки особистісно-професійного розвитку держслужбовців на цьому етапі передбачав всебічне налагодження ефективної комунікації замовника (обласної державної адміністрації) і надавачів освітніх послуг (профільних кафедр закладів вищої освіти) з підвищення кваліфікації держслужбовця. Формами такої комунікації виступали спільне обговорення програм і тематики курсів, «круглі столи», наради, консультації тощо. Вони були спрямовані на окреслення пріоритетних шляхів в навчання з урахуванням мети державного управління, євроінтеграційних та євроатлантичних зобов'язань України, потреб і функцій державної влади.

Така, організаторська по формі та педагогічна по суті, робота дозволила нам у максимальному ступені врахувати в програмах навчання багатоаспектність функцій і завдань, що регулюють органи державної влади у різноманітних сферах, необхідність постійного оновлення і набуття нових знань, умінь, навичок, здатностей держслужбовців відповідно до потреб соціально-економічного розвитку країни, становлення громадянського

суспільства, дотримання принципів демократичного врядування. Крім того, в програмах було враховано особливі процедури прийняття управлінських рішень (публічні консультування, відкритість, підконтрольність і підзвітність), володіння навичками ефективної комунікації, уміння управляти суспільством, пристосовувати себе, виробляти можливості працювати зі складним суспільством, з усіма групами інтересів та партіями. У цілому, характеризуючи загальну професійну програму навчання держслужбовців, відмітимо, що за структурою вона включала три основних модулі. Перший модуль – «Органи публічної влади в Україні». Мета його вивчення – ознайомити слухачів з базовими поняттями та основами організації територіальної влади в Україні, сформувати у держслужбовців систему теоретичних знань і навичок з реалізації власних повноважень територіальними органами влади, здобути знання і вміння щодо правових засад діяльності державного службовця згідно з аналізом норм чинних нормативно-правових актів відповідної сфери, а також правове регулювання державної служби як невід’ємного елемента забезпечення правової прозорості та виваженості діяльності осіб.

Програма передбачала, що в результаті всебічного опрацювання модуля на заняттях, у процесі самостійної підготовки, у ході консультацій і допомоги наставників молоді держслужбовці повинні знати: сутність концепцій поділу влади; структуру органів публічної влади в Україні, норми законів та інших нормативно-правових актів, що стосуються діяльності державних службовців; теоретичні основи адміністративно-територіального устрою, його сутність, завдання та цілі; особливості реалізації механізмів взаємодії центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування з місцевими державними адміністраціями; основні напрями реалізації адміністративної реформи в Україні; загальні засади організації та здійснення державного управління та місцевого самоврядування з місцевими державними адміністраціями.

Організація експериментальної роботи передбачала, що разом з оволодінням цими знаннями держслужбовці за допомогою і підтримкою наставників, колег сформують уміння аналізувати та застосовувати норми законів та підзаконних нормативно-правових актів у своїй практичній професійній діяльності, виявляти прогалини правового регулювання у сфері практичної професійної діяльності.

Другий модуль програми – «Правове регулювання публічної служби» спрямований на формування у слухачів системи теоретичних знань та практичних навичок з питань правових засад діяльності держслужбовців згідно з аналізом чинних нормативно-правових актів відповідної сфери.

Набуття знань із цього модуля супроводжувалося індивідуальною роботою, консультаціями наставників і керівників структурних підрозділів із метою педагогічної підтримки використовувати новітні підходи до організації діяльності органів публічної влади на особистісному рівні, забезпечувати етичну поведінку та позитивний імідж державного службовця.

Останній модуль програми – «Організація діяльності державного службовця» – орієнтований на формування системи знань щодо критеріїв оцінки ефективності діяльності державних службовців, розкриття політико-психологічних аспектів публічної служби та основних напрямів стратегічного управління розвитком економіки та соціальної сфери регіону, розуміння особливостей відповідальних представників публічної влади за неналежне виконання посадових обов'язків.

Соціально-педагогічний аспект цього модуля полягав у педагогічній підтримці діяльності держслужбовців, керівниками структурних підрозділів, наставниками щодо набуття ними умінь аналізувати власну діяльність, структурного підрозділу органу державної влади, політичну ситуацію на регіональному рівні, психологічні особливості соціальних груп та їх вплив на політичну ситуацію в регіоні.

Аудиторні заняття відбувалися у формі лекцій, практичних занять, тематичних дискусій, ділових ігор, «круглих столів». Для самостійної роботи

слухачів використовувалися дистанційні форми навчання. У процесі практичних занять викладачами застосовувалися технічні засоби навчання, інтерактивні та тестові завдання. Обсяг часу на реалізацію програми складав 108 годин (3,6 кредитів ЄКТС), з яких 72 години – аудиторні заняття (36 лекційних, 36 практичних занять), 36 годин – самостійна робота.

Повністю *Професійна програма підвищення кваліфікації держслужбовців*, яка була використана нами у ході експериментальної роботи за замовленням обласної державної адміністрації, розроблена кафедрою публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». Вона представлена нами у додатку Д.

Наступною формою організації педагогічної підтримки особистісно-професійного розвитку держслужбовців, уперше призначених на посаду, у рамках підвищення їх кваліфікації у нашій експериментальній роботі виступили семінари за спеціальними професійними програмами.

У проведеному експерименті їх ініціаторами виступали структурні підрозділи обласної державної адміністрації, оскільки відповідно до Концепції реформування системи професійного навчання держслужбовців [175], на таких семінарах вивчаються питання функціонування та основні напрями діяльності окремого органу державної влади, специфіка управлінської діяльності того чи іншого структурного підрозділу органу державної влади.

Алгоритм підготовки, планування і проведення занять таких семінарів у нашій експериментальній роботі розроблений і здійснювався як послідовність таких технологічних операцій і процедур:

- 1) визначення сучасних актуальних проблем економіки або соціальної сфери, функції з розв'язання яких покладається на той чи інший структурний підрозділ державного органу влади;
- 2) формулювання основних напрямів вивчення проблеми, її складових частин, форм і методів управлінського аспекту вирішення;

- 3) підбір організаторів і керівників семінару із числа найбільш компетентних управлінців, науковців регіональних університетів, висококваліфікованих практичних робітників;
- 4) розроблення детального тематичного плану семінару, питань для попереднього вивчення;
- 5) методична і змістовна підготовка семінару до його проведення: нормативно-правова база; наукове забезпечення; дискусійні питання для обговорення; активні методи навчання; технічні засоби;
- 6) проведення семінару згідно з розробленою методикою та акцентом на активності та зацікавленості слухачів;
- 7) підведення підсумків роботи семінару, яке включало до себе:
 - чітке формулювання управлінських завдань, на розв'язання яких має бути спрямована робота структурного підрозділу;
 - визначення конкретних дій, заходів, нарад, створення робочих груп тощо для розв'язання завдань, виявлених у ході семінару;
 - формулювання передбачуваного результату і критеріїв його досягнення.

У ході експерименту проведено низку семінарів за спеціальними професійними програмами, які не тільки істотно сприяли покращанню функціонування і розв'язанню професійних завдань окремого органу державної влади, але й особистісно-професійному становленню як держслужбовців, уперше призначених на посаду, так і всього колективу структурного підрозділу.

Були організовані семінари із проблем пенсійної, освітньої, медичної реформ, обговорень нормативно-правових актів центральних органів влади з економічних реформ.

Як приклад наведемо алгоритм розроблення проведення семінару за спеціально-професійною програмою для працівників Департаменту освіти і науки Луганської обласної державної адміністрації (далі – Департемент) за темою «Концепція Нової української школи та стратегія її реформування»:

1) актуальність вивчення цієї проблеми полягала у необхідності удосконалення управлінських механізмів підготовки вчителя Нової української школи до реалізації освітньої політики держави, оволодіння методами професійної діяльності на засадах інноваційних освітніх підходів з урахуванням потреб педагогів, держави та глобалізованого світу;

2) формулюючи основні напрями розв'язання проблеми, ми виходили із соціального замовлення, визначеного у Концепції Нової української школи: компетенізація освіти шляхом реалізації компетентнісного підходу, орієнтації освіти на результат у формі розвинутих ключових компетенцій учнів, структури їхніх знань, поглядів, ціннісних орієнтирів, успішної самореалізації в професії та житті, формування особистості, патріота, новатора, здатного конкурувати на ринку праці, розвивати економіку, навчатися неперервно впродовж життя [145]; форми і методи управлінської діяльності Департаменту у цьому контексті мають бути направлені на управління та організацію процесу переосмислення соціальної і професійної місії учителя Нової української школи як адаптації до сучасних соціо-культурних умов, формування вміння приймати нестандартні рішення в ситуаціях ринкової конкуренції, забезпечення випереджувального розвитку країни;

3) організаторами та керівниками семінару, виходячи з вищевикладеного, були визначені директор Департаменту, директор Луганського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, низька провідних науковців і педагогів Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»;

4) організаторами був розроблений тематичний план семінару, що включав такі питання:

- мета і головний компонент Нової української школи: дитиноцентризм, компетентнісний підхід, педагогіка партнерства;
- нові професійні ролі і завдання сучасного вчителя в контексті Концепції Нової української школи;

- зміст освіти у вимірі сьогодення;
- організація ефективного і безпечного середовища;
- інтегроване навчання;
- планування навчальних видів діяльності для досягнення очікуваних результатів в освітніх галузях;
- особливості оцінювання навчальних досягнень учнів;
- сутність і основні принципи педагогіки партнерства;
- основи інклюзивної освіти.

5) методична і змістовна підготовка ведучих семінару здійснювалася ними самостійно з акцентом на характеристиці принципових положень Концепції Нової української школи і з урахуванням особистого досвіду управлінської та педагогічної діяльності;

б) семінар проведено у формі інтерактивної лекції, тренінгового заняття, тематичної і подіумної дискусії;

7) підведення результатів семінару здійснювалося у формі підсумкової конференції. Виходячи з обговорення, управлінські завдання, на які була спрямована робота Департаменту, з реалізації Концепції Нової української школи були визначені у контексті компетентної формули Нової української школи, де провідне місце відводиться учителям нової формації, які перебувають в авангарді суспільних та освітніх перетворень, успішних, умотивованих, компетентних. Управлінські завдання Департаменту також полягають в організації і забезпеченні індивідуально-особистісного та професійно-діяльнісного самовдосконалення педагогів на основі активізації їх базової освіти, набуття професійного і життєвого досвіду відповідно до соціальних запитів держави щодо ефективного виконання посадово-функціональних обов'язків.

За таким самим алгоритмом спроектовано і проведено семінари за спеціальними освітніми програмами для співробітників інших структурних підрозділів обласної державної адміністрації.

Останньою формою організації педагогічної підтримки у нашому експерименті виступили спеціалізовані короткострокові навчальні курси, тематичні постійно діючі та короткострокові навчальні семінари. Такі програми були призначені для оперативного вивчення вузьких спеціалізованих проблем, які стосуються не окремих структурних підрозділів органів державної влади, а загалом місцевих державних адміністрацій. Як правило, це найбільш значущі основоположні документи (закони, накази, постанови) центральних органів влади. За своєю сутністю вони стосуються усіх державних службовців, а не тільки співробітників, уперше призначених на посаду державної служби, тому такі семінари були організовані нами для всіх без виключення. При цьому ми звертали особливу увагу керівників структурних підрозділів і наставників на засвоєння програм молодими співробітниками.

У процесі формувального експерименту проведено декілька таких семінарів. Найбільший інтерес викликав короткостроковий семінар з питань запобігання і протидії проявам корупції.

Актуальність такого семінару полягала в необхідності підвищення рівня компетентності державних службовців для ефективного вирішення завдань професійної діяльності у зв'язку з прийняттям і реалізацією Закону України «Про запобігання корупції». За результатами семінару всі слухачі повинні були засвоїти законодавчі засади запобігання корупції, головні поняття, що характеризують проблему запобігання корупції, зміст та засоби діяльності державних службовців із запобігання корупції.

За результатами роботи семінару нові співробітники за допомогою наставників навчилися аналізувати ситуації, які містять корупційні загрози, визначили зміст своєї діяльності із запобігання корупції, елементи досвіду західних країн, які можуть бути використані для запобігання корупції в Україні.

Орієнтовний тематичний план семінару включав три теми:

1. Правові та організаційні засади запобігання корупції.

2. Побудова багаторівневої системи протидії корупції.
3. Зарубіжний досвід запобігання корупції.

За замовленням обласної державної адміністрації *Навчальна програма тематичного короткострокового семінару з питань запобігання та протидії корупції* була розроблена кафедрою публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», яка виступила надавачем освітніх послуг із підвищення кваліфікації державних службовців (див. додаток Е).

У цілому за результатами експериментального впровадження системи педагогічної підтримки особистісного та професійного розвитку держслужбовців, уперше призначених на посаду: можна зробити такі висновки:

1. Виділено етапи впровадження системи педагогічної підтримки особистісно-професійного розвитку держслужбовців, уперше призначених на посаду: початковий або репродуктивний, професійно-нормативний або репродуктивно-творчий, продуктивний або творчо-орієнтовний. На першому репродуктивному етапі формувального експерименту акцент зроблено на ознайомчо-пізнавальному аспекті. Він включав, по-перше, вивчення нормативно-правової бази за напрямом діяльності структурного підрозділу органу державної служби. Вивчення здійснювалося самостійно, але перелік матеріалів був рекомендований керівником структурного підрозділу та за допомогою наставника, який пояснював особливості, сутність тих чи інших положень, інструкцій, наказів, постанов. По-друге, це вивчення наукової, методичної, довідкової літератури, що відображає змістовні характеристики професійної діяльності і професійну компетентність співробітника. Ці матеріали дозволили сформулювати розуміння професійних проблем із позиції управлінця. Підтримка наставника у цьому випадку полягала в рекомендаціях вибору найбільш значимих джерел і в акцентуванні уваги підлеглого на найбільш важливих та складних питаннях.

2. На другому етапі, який нами визначений як професійно-нормативний або репродуктивно-творчий, акцент зроблено на педагогічній підтримці практичної службової діяльності співробітників. У цій роботі ми виділили три напрями.

Перший напрям пов'язаний із участю нового співробітника в аналізі тих чи інших аспектів роботи структурних підрозділів, прогнозуванні його діяльності, підготовці розпорядчих документів. За суттю – це щоденна, поточна робота держслужбовця і дуже важливо, щоб він швидко та якісно оволодів нею. Саме наставник навчає підлеглого практичним прийомам та способам якісного виконання посадових обов'язків, допомагає засвоїти алгоритм виконання тих чи інших службових доручень, здійснює контроль за виконанням службових обов'язків.

Другий напрям пов'язаний із залученням нових співробітників до діяльності у складі робочих, експертних груп, комісій, різноманітних рад. У цьому випадку ми зосереджували увагу наставників на комунікативних аспектах діяльності держслужбовців, формуванні у них етики ділового спілкування з колегами та іншими учасниками спільної діяльності.

Третій напрям експериментальної роботи передбачав надання педагогічної підтримки співробітнику з боку керівника підрозділу, наставника у вивченні практики та узагальненні досвіду роботи, пов'язаного з його службовою діяльністю. Це дуже важливий і достатньо складний напрям роботи, оскільки потребує від співробітника певної майстерності, професійної компетентності, високого рівня входження до корпоративного середовища. Позиція наставника у цьому випадку полягала у наданні допомоги у подоланні можливих труднощів, виправленні недоліків, зміні невірної оцінки та характеристики. Характеризуючи перші два етапи дослідно-експериментальної роботи ми кожний із напрямів роботи тісно пов'язували з діяльністю наставника як основного суб'єкта педагогічної підтримки.

3. Третій етап експериментальної роботи – продуктивний або творчо-орієнтовний. На цьому етапі домінували різні форми підвищення професійної кваліфікації держслужбовців:

- а) за загальними професійними програмами;
- б) за спеціальними професійними програмами;
- в) за програмами спеціалізованих короткострокових навчальних курсів, тематичних, постійно діючих та короткострокових семінарів, тренінгів.

У нашій експериментальній роботі було використано всі ці три форми організації підвищення професійної кваліфікації держслужбовців, уперше призначених на посаду.

У цілому організаційна за формою та педагогічна за суттю робота дозволила впровадити в практику систему педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців. Загалом отримані результати дозволяють перейти до аналізу ефективності експериментальної системи педагогічної підтримки держслужбовців, уперше призначених на посаду.

2.3. Аналіз ефективності розробленої системи педагогічної підтримки держслужбовців-початківців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності

У попередніх підрозділах дисертації нами описано систему педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців у процесі їхньої адаптації до управлінської діяльності.

Технологічний компонент системи ми розглядаємо як сукупність форм, методів і прийомів соціально-педагогічної взаємодії, побудованої на основі педагогічної підтримки.

Така підтримка розвиває позитивне ставлення до державної служби, прагнення побудувати кар'єру, підвищити власний фаховий рівень, нейтралізувати можливі помилки тощо. Крім того, педагогічна підтримка відображає особистісний потенціал людини, що включає механізми саморозвитку, самовдосконалення і виводить особистість на новий якісний рівень життєдіяльності і професійної майстерності.

Обґрунтовано, що система педагогічної підтримки може використовуватися керівним складом органів держуправління для формування оптимального індивідуально-ділового стилю спілкування з держслужбовцями - початківцями; підрозділами для роботи з кадрами для проектування та організації підвищення їх кваліфікації, організації індивідуальної соціально-педагогічної роботи, надання конкретної практичної допомоги у подоланні ними труднощів в особистісно-професійній адаптації.

Далі подано процес упровадження розробленої системи в практику, який передбачав певні організаційні зміни в наукових уявленнях про структуру та зміст особистісно-професійного становлення держслужбовців і особливості цього процесу в процесі управлінської діяльності, установлення взаємозв'язків між складниками розробленої нами системи на підставі окреслених теоретико-методичних засад.

Провідна концептуальна ідея, яку ми ґрунтовно вивчали та перевіряли в експерименті, полягала в професійному моделюванні особистості держслужбовця на основі поєднання акмеологічного, особистісно-орієнтованого і системного підходів. Це й зумовило вибір педагогічного експерименту як найважливішого методу дослідження.

Аналіз упровадження педагогічної системи показав, що перехід реалізація особистісно-професійного становлення не відбувається раптово.

Це доволі тривалий процес, який супроводжується подоланням перешкод. До них ми відносимо:

- відсутність єдиних науково доведених напрямів педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців - початківців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності;
- слабе використання позитивного зарубіжного досвіду для забезпечення якісної адаптації;
- відсутність у багатьох нових працівників зацікавленості щодо сутності особистісно-професійного зростання як педагогічного феномену, належної мотивації та перспектив державної служби.

У нашому дослідженні ми дотримуємося певної логіки оцінювання ефективності результатів експерименту – на констатувальному етапі здійснено відбір контрольної та експериментальної груп, доведено, що вони є рівноцінними за показниками критеріїв. Наприкінці формувального етапу на підставі визначених критеріїв порівняно характеристики цих груп. Це дозволяє довести ефективність розробленої та впровадженої авторської системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців - початківців. Розпочнемо аналіз результатів формувального експерименту (див. Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оцінка ефективності системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців

№	Критерій	Групи	Рівні розвитку, %					
			Низький		Середній		Високий	
			КЕ	ФЕ	КЕ	ФЕ	КЕ	ФЕ
1	Мотиваційно-ціннісний	КГ	42,0	28,2	48,6	63,2	9,4	8,6
		ЕГ	41,3	16,8	51,6	57,0	8,1	26,2
2	Когнітивний	КГ	39,8	33,5	50,0	53,6	10,2	12,9
		ЕГ	38,6	11,9	50,2	59,5	11,2	28,6
3	Операційний	КГ	38,4	23,4	53,4	65,4	8,2	11,2
		ЕГ	36,8	15,0	56,1	60,9	7,1	24,1
4	Рефлексивний	КГ	37,7	30,2	54,2	55,4	8,1	14,4
		ЕГ	36,8	12,8	56,2	64,0	7,0	23,2
5	Творчий	КГ	39,1	33,2	51,6	55,5	9,3	11,3
		ЕГ	38,9	11,8	52,3	68,2	8,8	20,0
Загальний рівень		КГ	39,4	29,9	51,6	58,6	10,0	11,5
		ЕГ	38,5	13,7	53,3	61,9	8,2	24,4

У таблиці 2.1 використано позначення: КЕ – констатувальний експеримент, ФЕ – формувальний експеримент. Для більш наочного сприйняття інформації представимо статистичні дані графічно (див. рис. 2.1 – 2.5).

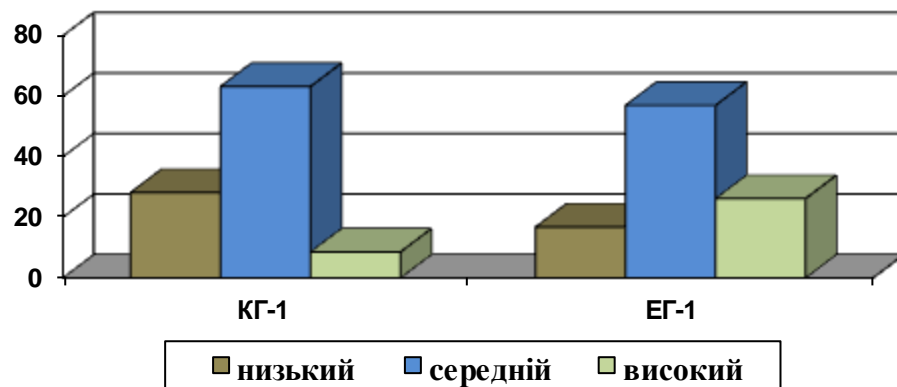


Рис. 2.1. Порівняння показників контрольної та експериментальної груп на формуальному етапі експерименту

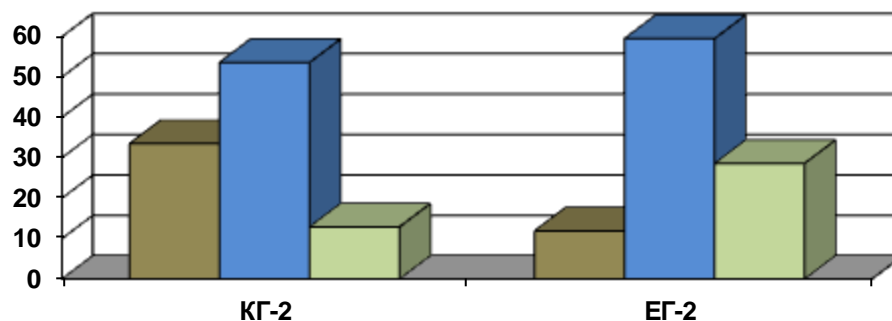


Рис. 2.2. Порівняння показників контрольної та експериментальної груп на формувальному етапі експерименту

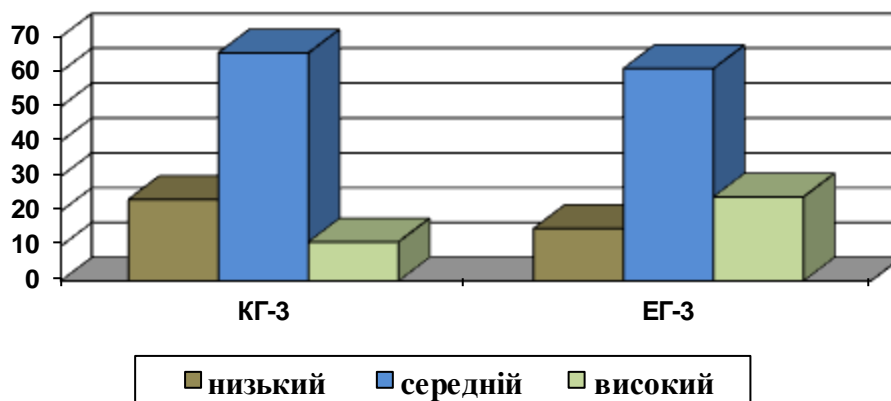


Рис. 2.3. Порівняння показників контрольної та експериментальної груп на формувальному етапі експерименту

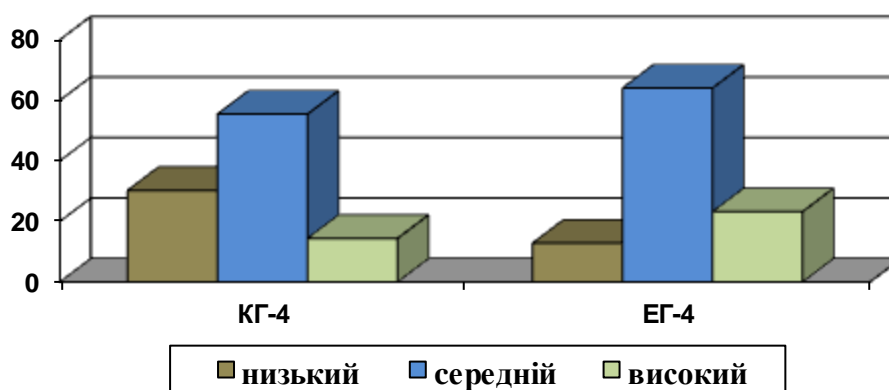


Рис. 2.4. Порівняння показників контрольної та експериментальної груп на формувальному етапі експерименту

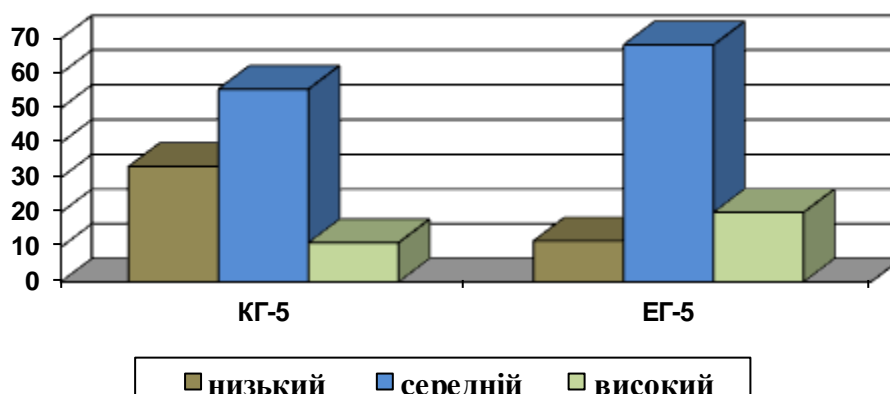


Рис. 2.5. Порівняння показників контрольної та експериментальної груп на формувальному етапі експерименту

На рис. 2.1 – 2.5 уведено позначення: КГ-1, КГ-2, КГ-3, КГ-4, КГ-5 – показники критеріїв: мотиваційно-ціннісного, когнітивного, операційного, рефлексивного й творчого (контрольна група), ЕГ-1, ЕГ-2, ЕГ-3, ЕГ-4, ЕГ-5 – показники критеріїв: мотиваційно-ціннісного, когнітивного, операційного, рефлексивного й творчого (експериментальна група).

Представники обох груп зазнали певних змін за показниками критеріїв у процесі адаптації до управлінської діяльності. Для виявлення загальних тенденцій дослідження розглянемо узагальнені статистичні показники за всіма критеріями, аналіз змін показників, що відбулися за кожним критерієм окремо, подано нижче.

Так, значно зменшено кількість держслужбовців, які мають низький рівень за даними критеріями. У контрольній групі було 39,4 %, стало 29,9 %, в експериментальній – відповідно 38,5 % і 13,7 %. У процесі формувального експерименту збільшилася кількість держслужбовців, яких відносимо до середнього та високого рівнів. Для контрольної групи маємо такі показники: середній рівень (було – 51,6 %, стало – 58,6 %), високий рівень (було – 10,0 %, стало – 11,5 %), для експериментальної – середній рівень (було – 53,3 %, стало – 61,9 %), високий рівень (було – 8,2 %, стало – 24,4 %).

Отже, можемо впевнено стверджувати, що в процесі упровадження розробленої нами системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення для обох групах зафіксовано певні зміни (див. рис. 2.6, 2.7).

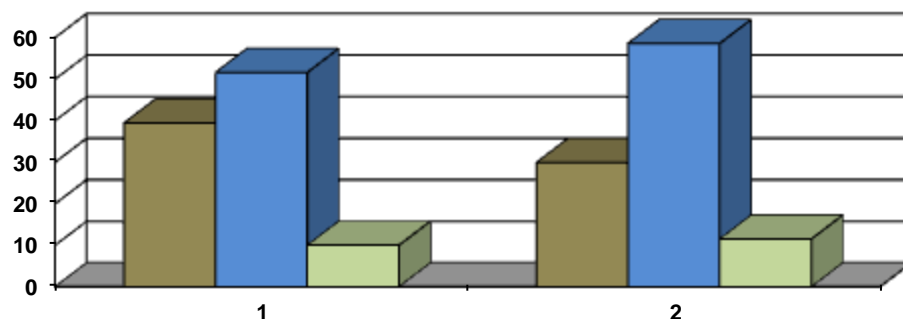


Рис. 2.6. Порівняння показників контрольної групи на констатувальному та формувальному етапах експерименту

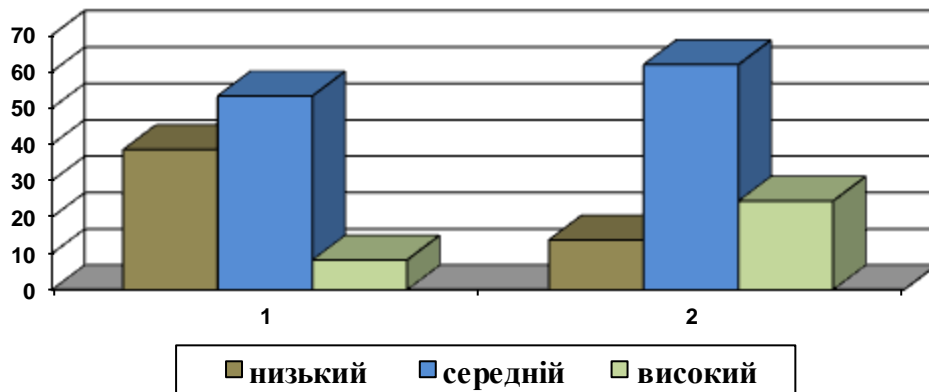


Рис. 2.7. Порівняння показників експериментальної групи на констатувальному та формувальному етапах експерименту

На рис. 2.6, 2.7 уведено позначення: 1 – констатувальний експеримент, 2 – формувальний експеримент.

Для з'ясування того, що контрольна та експериментальна групи за своїми показниками достовірно відрізняються, ми здійснили порівняння даних експериментальної та контрольної груп за допомогою критерію Пірсона χ^2 .

Таблиця 2.2

Розрахунок зіставлення показників контрольної й експериментальної груп за критерієм Пірсона χ^2

№	Емпірична частота	Теоретична частота	$f_{emn} - f_m$	$(f_{emn} - f_m)^2$	$(f_{emn} - f_m)^2 / f_m$
1	29,9	29,9	29,9	29,9	29,9
2	13,7	13,7	13,7	13,7	13,7
3	58,6	58,6	58,6	58,6	58,6
4	61,9	61,9	61,9	61,9	61,9
5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5
6	24,4	24,4	24,4	24,4	24,4

Суми	200	200			10,746
------	-----	-----	--	--	--------

Для кількості ступенів свободи $\nu=2$ $\chi_{кр}^2 = \begin{cases} 5,991, p \leq 0,05 \\ 9,21, p \leq 0,01 \end{cases}$, $\chi_{емп}^2 > \chi_{кр}^2$, відтак

розбіжності серед зазначених розподілів (контрольна й експериментальна групи) статистично достовірні. Ми також здійснили розрахунки за критерієм Фішера ϕ^* (див. Табл. 2.3 – 2.4).

Таблиця 2.3

Порівняння показників за низьким рівнем для контрольної та експериментальної груп за критерієм Фішера ϕ^*

Групи	«Є ефект», %	«Немає ефекту», %
КГ	29,9	70,1
ЕГ	13,7	86,3

Ми отримали $\phi_{емп}^* = 2,821$, $\phi_{кр}^* = \begin{cases} 1,64, p \leq 0,05 \\ 2,31, p \leq 0,01 \end{cases}$, $\phi_{емп}^* > \phi_{кр}^*$, отже, кількість

представників контрольної групи, які мають низький рівень, перевищує кількість осіб експериментальної групи, які мають такий саме рівень.

Таблиця 2.4

Порівняння показників за високим рівнем для контрольної та експериментальної груп за критерієм Фішера ϕ^*

Групи	«Є ефект», %	«Немає ефекту», %
КГ	11,5	88,5
ЕГ	24,4	75,6

Маємо $\phi_{емп}^* = 2,411$, $\phi_{кр}^* = \begin{cases} 1,64, p \leq 0,05 \\ 2,31, p \leq 0,01 \end{cases}$, $\phi_{емп}^* > \phi_{кр}^*$, отже, кількість

респондентів експериментальної групи, які мають високий рівень показників критеріїв, більше кількості респондентів контрольної групи, які мають такий саме рівень.

Таким чином, наприкінці формувального експерименту ми порівняли показники контрольної та експериментальної груп і статистично довели, що ці групи не є однаковими за визначеними критеріями.

Крім того, вважаємо за необхідне показати, що в результаті впровадження розробленої нами системи зміни, які відбулися в

експериментальній групі, є статистично значущими (див. Табл. 2.5, 2.6).

Таблиця 2.5

**Розрахунок зіставлення показників в констатувальному та
формульовальному експерименті за критерієм Пірсона χ^2
(контрольна група)**

№	Емпірична частота	Теоретична частота	$f_{emn} - f_m$	$(f_{emn} - f_m)^2$	$(f_{emn} - f_m)^2 / f_m$
1	39,4	34,82	4,58	20,98	0,603
2	29,9	34,48	-4,58	20,98	0,608
3	51,6	55,37	-3,77	14,21	0,257
4	58,6	54,83	3,77	14,21	0,259
5	10,0	10,8	-0,8	0,64	0,059
6	1,5	10,7	0,8	0,64	0,06
Суми	200	200	-	-	1,846

Для кількості ступенів свободи $\nu = 2$ $\chi_{кр}^2 = \begin{cases} 5,991, p \leq 0,05 \\ 9,21, p \leq 0,01 \end{cases}$, $\chi_{emn}^2 < \chi_{кр}^2$, відтак,

зміни у показниках, що вимірювалися для контрольної групи, не є статистично значущими.

Таблиця 2.6

**Розрахунок зіставлення показників на констатувальному та
формульовальному етапах експерименту за критерієм Пірсона χ^2
(експериментальна група)**

№	Емпірична частота	Теоретична частота	$f_{emn} - f_m$	$(f_{emn} - f_m)^2$	$(f_{emn} - f_m)^2 / f_m$
1	38,5	26,1	12,4	153,76	5,891
2	13,7	26,1	-12,4	153,76	5,891
3	53,3	57,6	-4,3	18,49	0,321
4	61,9	57,6	4,3	18,49	0,321
5	8,2	16,3	-8,1	65,61	4,025
6	24,4	16,3	8,1	65,61	4,025
Суми	200	200	-	-	20,474

Для кількості ступенів свободи $\nu = 2$ $\chi_{кр}^2 = \begin{cases} 5,991, p \leq 0,05 \\ 9,21, p \leq 0,01 \end{cases}$, $\chi_{emn}^2 > \chi_{кр}^2$, відтак,

зміни в показниках, що вимірювалися для експериментальної групи, є статистично значущими.

Підтвердивши вагомість змін в ЕГ відповідно до КГ, почнемо якісну інтерпретацію результатів, що були отримані під час формувального експерименту. Досліджуючи мотиваційно-ціннісний критерій, зазначимо, що в експериментальній групі майже в 3 рази збільшено кількість держслужбовців - початківців з високим рівнем (було – 8,2 %, стало – 24,4 %) і більше ніж у 2,5 раза зменшено їхню кількість із низьким рівнем (було – 38,5 %, стало – 13,7 %). Зазначимо, що у КГ зміни також зафіксовано, але вони не є значущими. Варто підкреслити, що більшість респондентів (58,6 %) мають середній рівень показників (було – 51,6 %). Зменшено кількість осіб з низьким рівнем показників (було – 39,4 %, стало – 29,9 %), що, безсумнівно, є позитивно тенденцією. Кількість осіб з високим рівнем показників підвищено, але не так швидко, відповідно до ЕГ (було – 10,0 %, стало – 11,5 %).

У більшості респондентів із ЕГ виявлено зацікавленість до роботи в органах державної влади, вони вважають її значущою для свого кар'єрного зростання, мають пізнавальний інтерес на засадах особистісних потреб, глибоко переконані у значущості державної служби, знань її специфіки. Держслужбовці - новачки майже повністю задоволені власною професійною діяльністю, прагнуть досягти в ній вагомих результатів, успіхів, розуміють цінність державного управління. Вони сприймають державне управління як позитивне явище, намагаються покращити власний управлінський рівень.

Як свідчать результати впровадження авторської системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення в практику, нові працівники доволі активні у саморозвитку, у них присутній особистісний сенс у межах управлінської діяльності. Вони самостійні у виборі професійних завдань, наполегливі у подоланні труднощів під час роботи з ними, завжди допомагають іншим колегам. Крім того, держслужбовці спроможні до підвищення кваліфікації у галузі публічного управління та адміністрування на основі інноваційних підходів.

Установлено, що формування у держслужбовців позитивної мотивації

до управлінської діяльності, бажання брати у ній активну участь і поповнювати знання щодо переваг і труднощів цієї діяльності вимагає тривалої та наполегливої спеціальної підготовки. Її успішність ми пов'язуємо із тим, що мета системи педагогічної підтримки, що розроблена нами в підрозділі 2.1, заснована на мотивації на саморозвиток рефлексивної самоорганізації та творчості держслужбовців.

Як і в межах констатувального експерименту, держслужбовці здійснили ранжування цінностей власної особистісно-професійної діяльності. Установлено, що більшість респондентів мають диференційовану структуру цінностей. Зафіксовано збільшення кількості осіб, які називають такі цінності: розвиток (було – 3,4%, стало – 12,5 %), пізнання (було – 3,0 %, стало – 11,3 %), творчість (було – 2,3 %, стало 10,2 %), що свідчить про підвищення мотивації до управлінської та продуктивної діяльності.

У результаті проведених бесід з'ясовано, що значно зменшено кількість респондентів, що висловлюють негативні думки щодо пріоритетів у житті, ставлення до колег тощо.

Є цікавим також те, що усі основні обов'язки державних службовців (відповідно до статті 8 Закону України «Про державну службу» [168]), мають приблизно однакову вагу (як цінності) для респондентів, про що говорять результати здійсненого нами ранжування.

У нашій практичній частині дослідження, створюючи мотиваційно-ціннісну складову системи педагогічної підтримки, ми звернулися до респондентів з проханням оцінити ефективність прийомів підвищення мотивації до управлінської діяльності, серед найбільш ефективних вони виділили такі:

- збудження інтересу до управлінської діяльності, пізнання;
- пояснення соціальної значущості управлінської діяльності для особистісного та професійного зростання;
- інформаційна обізнаність про інновації управлінської діяльності, найважливіші події тощо.

Серед найменш ефективних:

- актуалізація емоційних почуттів під час управлінської діяльності, відтворення позитивної емоційної атмосфери;
- обов'язковість взаємодії суб'єктів процесу управління.

Важливо, що держслужбовці – новачки позитивно оцінюють методи роботи їх наставників: інструктування, особистий приклад, формулювання розвиваючого завдання, розвиваючий зворотний зв'язок, виховна бесіда.

Отже, переважна більшість держслужбовців – новачків усвідомлюють цінності управлінської діяльності, проявляють індивідуальну активність у різних напрямках діяльності професійного колективу, а також суспільного життя. Зазначеного результату ми досягли завдяки подоланню основних труднощів соціального та особистісно-професійного характеру, що були описані нами в підрозділі 1.3. Це стосується, переважно, соціальної сфери, в якій намічено вагомі позитивні зміни, які виражаються значним підвищенням рівнів пристосованості держслужбовців до нових умов професійної діяльності, стійкості до негативних ситуацій у колективі, здатності до подолання проблем у спілкуванні та соціальній активності.

Чимало представників контрольної групи чітко не усвідомлюють свою життєву позицію, мають невизначеність особистісного ставлення до цінностей навколишнього світу, що дає підстави характеризувати рівень особистісної зрілості як не цілком відповідний віковому та соціальному критеріям розвитку. Зазначимо, що виявлені особливості ціннісних орієнтацій стали одними із суттєвих психологічних бар'єрів на шляху повноцінного включення в управлінську діяльність [82, с. 62].

Вивчення показників мотиваційно-ціннісного критерію також підтверджує теоретичні висновки про те, що мотиваційна сфера особистості зумовлює особистісно-професійне становлення. Відтак, мотиваційно-ціннісну складову системи педагогічної підтримки ми суб'єктивно розглядаємо як найважливіший засіб ефективної взаємодії всіх інших, а також умову створення позитивної мотивації до особистісно-професійного

становлення, унаслідок чого вона набуває для респондентів особистісного значення, забезпечує стійкість інтересу до неї як професійно зумовленої потреби [82, с. 62].

Результати дослідницького пошуку підтвердили наші теоретичні ідеї про те, що стимулювання як метод управління корелює з успішністю реалізації питання особистісно-професійного становлення. Зазначимо також, що стимулювання, індивідуальне планування підвищення рівня професійної компетентності, про яке ми говорили в попередньому підрозділі, виступає для нас одним із головних механізмів педагогічної підтримки адаптації держслужбовців засобами самовдосконалення.

Аналізуючи когнітивний критерій, зафіксуємо схожі тенденції до попереднього. Так, майже в 3 рази збільшено кількість держслужбовців експериментальної групи, які мають високий рівень (було – 11,2 %, стало – 28,6 %), крім того, майже в 2,5 рази зменшено кількість осіб із низьким рівнем показником критеріїв (було – 38,6 %, стало – 11,9 %). Слід зазначити, що в контрольній групі позитивні тенденції теж зафіксовано, але вони не є вагомими: низький рівень – було – 39,8 %, стало – 33,5 %, високий рівень : було – 10,2 %, стало – 12,9 %.

Зазначено, що держслужбовці мають сформовані знання про роль і сутність державної служби, у них наявні концептуальні знання у сфері публічного управління та адміністрування, що виступає певним підґрунтям розвитку критичного мислення, поштовхом до дослідництва та інновацій. Вони добре розуміються про специфіку роботи в органах державної влади, обізнані з відповідними нормативно-правовими актами, основні принципи вирішення проблем професійної діяльності. Держслужбовці здатні використовувати набуті знання в практичній професійній діяльності, вони добре розуміють вимоги, що висувають до діяльності в органах державної влади, уміють характеризувати професійну діяльність, виділяти найбільш раціональні методи виконання професійних дій, уміють аналізувати результати виконання власної управлінської діяльності.

Виділені позитивні зміни в експериментальній групі ми пов'язуємо із наповненням змістового компоненту системи, що обґрунтований нами в підрозділі 2.1: основи державного управління; правові основи державної служби; психологічні аспекти управлінської діяльності; теорія і практика прийняття управлінських рішень; етика ділового спілкування; конфлікти в системі управлінської діяльності.

Завдяки впровадженню нашої системи педагогічної підтримки в цілому вдалося подолати низку труднощів: установлення стосунків, погане емоційне відчуття в колективі, слабе розуміння психологічних проявів і дій та відсутність взаєморозуміння з колегами.

Зменшено кількість держслужбовців, у яких є такі труднощі:

- проблеми адаптації до нових умов через замкнутість, депресію, імпульсивність, тривожність або низький рівень комунікативної компетентності (було – 24,2 %, стало – 16,4 %);
- непристосованість до самостійного прийняття рішень, відсутність підтримки в колективі, труднощі при необхідності швидкого та гнучкого прийняття рішень у нетипових ситуаціях (було – 28,7 %, стало – 18,5 %).

Зазначимо також, що позитивні зміни, зафіксовані нами в процесі аналізу когнітивного критерію, ми пов'язуємо з реалізацією технології професійного самовдосконалення як складника технологічного компоненту педагогічної системи, а також широкими можливостями професійного навчання у ЗВО, системи післядипломної освіти.

Інший критерій – операційний. Для представників контрольної та експериментальної груп наявна позитивна динаміка зрушень. Маємо статистично достовірне збільшення кількості осіб експериментальної групи, які оцінені за високим рівнем (було – 7,1 %, стало – 24,1 %), зменшення – за низьким рівнем (було – 36,8 %, стало – 15,0 %), а також статистично недостовірне збільшення кількості респондентів контрольної групи, які оцінені за високим рівнем (було – 8,2 %, стало – 11,2 %), зменшення – за низьким рівнем (було – 38,4 %, стало – 23,4 %).

Ми довели, що здебільшого представники експериментальної групи достатньо володіють необхідними практичними навиками та вміннями щодо роботи в органах державної влади. Так, вони вміють оперувати засобами, методами й формами управлінської діяльності, прогнозувати її результати. Добре вміють аналізувати, оцінювати повноту та достовірність інформації у процесі професійної діяльності, за необхідності доповнювати й синтезувати відсутню інформацію. Як показує практика, вони успішно виявляють ініціативу та здійснюють лідерські функції у колективі задля досягнення спільної мети; успішно управляють проектами, організовують командну роботу, ставлять цілі, приймають рішення [80, с. 63].

Зазначимо, що позитивна динаміка показників критерію пов'язана з тим, що у процесі обґрунтування та розроблення нами системи педагогічної підтримки ми робили наголос на таких вміннях держслужбовців: гностичні, проєктувальні, конструктивні, організаційні, комунікативні.

Як свідчать результати експерименту, високі рівні сформованості показників операційного критерію сформувались під впливом трьох основних форм організації педагогічної підтримки: технології наставництва, самоосвіти та професійного навчання.

Зазначимо, що у результаті роботи вдалося вирішити питання щодо покращання рівня знань і отримання відповідних умінь і навичок з таких тем: етнокультурна політика держави; управлінська самосвідомість і егоцентризм; культура спілкування та подолання конфліктів.

У результаті самооцінювання молоді держслужбовці визначили найважливіші вміння, що сприяють створенню ефективного управлінського середовища: вміння слухати, адекватно реагувати на критику, розуміти почуття, потреби та проблеми інших людей, допомагати та підтримувати їх, бути «членом команди», визнавати внесок інших у спільну працю тощо.

Розглядаючи рефлексивний критерій, укажимо, що в експериментальній групі більше ніж у три рази збільшено кількість осіб з високим рівнем показників (було – 7,0 %, стало – 23,2 %) і більше ніж у

2,5 рази зменшено їхню кількість із низьким рівнем (було – 36,8 %, стало – 12,8 %). У контрольній групі зміни також відбулися, але не такі помітні. Насамперед, зазначимо, що переважна більшість респондентів (55,4 %) мають середній рівень показників (було – 54,2 %). Зменшено кількість осіб з низьким рівнем показників (було – 37,7 %, стало – 30,2 %), що, безсумнівно, є позитивно тенденцією. Кількість осіб з високим рівнем показників підвищено, але не так стрімко, порівняно з експериментальною групою (було – 8,1 %, стало – 14,4 %).

Як свідчать результати експерименту, представники контрольної групи мають внутрішню потребу виконувати роботу якісно, уміють успішно здійснювати саморегуляцію та самоконтроль, самооцінку особистісних досягнень, мають усвідомлення та оцінювання діяльності інших. У працівників наявна потреба та прагнення до самовдосконалення, вміння бачити подальше просування в органах державної влади. Держслужбовці розуміють власний емоційний стан, впевненість; уміють долати проблеми, мають сформовану стійкість до стресів. Установлено, що у держслужбовців загальний оптимістичний настрій, ініціативність, налаштованість на позитивний результат.

Високі показники критерію ми пов'язуємо із цілеспрямованим відповідним впливом на держслужбовців з боку керівників органів державної влади, керівників підрозділів, досвідчених співробітників державних органів, співробітників управління по роботі з персоналом тощо.

У результаті опитування респондентів з'ясовано, що найбільш ефективними є такі заходи наставництва на етапі рефлексії: виявлення та спільне усунення допущених помилок під час службової діяльності держслужбовця - початківця; вплив особистого прикладу при спільному виконанні окремих доручень і службових обов'язків; передача особистого досвіду професійної майстерності, навчання найбільш раціональним прийомам і методам роботи; розвиток позитивних якостей нового співробітника за допомогою особистісного прикладу.

Останній критерій, який ми розглядаємо, творчий. Як і у попередньому випадку, в експериментальній групі майже в 2,5 раза збільшено кількість держслужбовців з високим рівнем показників (було – 8,8 %, стало – 20,0 %) і більше ніж у 2,5 раза зменшено їхню кількість із низьким рівнем (було – 38,9 %, стало – 11,8 %). У контрольній групі зміни також відбулися, але не такі помітні. Насамперед, зазначимо, що переважна більшість респондентів (55,5 %) мають середній рівень показників (було – 51,6 %). Зменшено кількість осіб з низьким рівнем показників (було – 39,1 %, стало – 33,2 %), що, безсумнівно, є позитивною тенденцією. Кількість осіб з високим рівнем показників підвищено, але не так стрімко, порівняно з експериментальною групою (було – 9,3 %, стало – 11,3 %).

Як встановлено за результатами формувального експерименту, більшість нових працівників має високий та середній рівень показників. Це свідчить, що держслужбовці мають здібності до творчості, розуміють креативний характер праці державного службовця. За умови педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення підтримують інновації, оригінальність розв'язання професійних завдань. У них наявний творчий потенціал, розвинуті творче професійне мислення та інші компетенції.

Цей критерій яскраво характеризує, як саме змінюється особистість – від початківця – до творця, від елементарного застосування компетенцій – до аналізу та критичного мислення.

Крім того, доведено, що особливість прийняття педагогічної підтримки у контексті завдань особистісно-професійного становлення держслужбовців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності складається в активізації внутрішньоособистісних чинників формування професіоналізму починаючого держслужбовця на основах глибокого знання рушійних сил, мотивів, потреб, життєвих планів і ціннісних орієнтацій співробітників.

У процесі упровадження авторської системи в практику нами підтверджено найважливіші характеристики професійних компетенцій, що були виявлені в підрозділі 1.3: творчі здібності (здатність передбачення,

творче вирішення завдань, уміння проєктувати, широкий кругозір), особистісні характеристики (сумлінність, працьовитість, емоційна стійкість); інтелектуальні здібності (гнучкість мислення, критичне мислення, аналітичний склад розуму), гуманітарні здібності (естетичний смак, знання іноземної мови, гуманістична орієнтація, творча уява).

Аналіз проведених опитувань свідчить, що педагогічна підтримка процесу адаптації державних службовців до управлінської діяльності розглядається в якості низки заходів. Найбільш ефективні напрями їх реалізації спрямовані на надання практичної допомоги щодо збереження та укріплення позитивної спрямованості починаючого держслужбовця; посилення їх суспільно орієнтованих цілей суб'єктивних відносин з іншими; визначення ступеня і форм активності у процесі управлінської діяльності; створення умов для особистісного росту і безперервного професійного саморозвитку.

Як доводять результати експерименту, найбільш дієвою формою роботи, що максимально представляє педагогічну підтримку, є наставництво. На думку приблизно 70 % респондентів, саме наставництво забезпечує швидку адаптацію, професійний розвиток і кар'єрне зростання державних службовців.

Були виділені також основні переваги наставництва: гнучкість, прикладний характер, високий мотиваційний потенціал тощо.

У результаті дослідження нами доведено також значущість напрямів педагогічної підтримки: інформаційно-інтелектуальний, емоційний та організаційно-технологічний.

Інформаційно-інтелектуальна підтримка базується на професійній взаємодії молодого держслужбовця з керівниками, колегами і підлеглими через проблемні групи, тематичні семінари з розвитку інтелектуальних можливостей. У практичному аспекті інформаційно-інтелектуальна підтримка сприяє більш повному швидкому інформуванню в цілому розширенню інформаційного простору в службовій діяльності.

Інформаційно-інтелектуальна підтримка здійснюється через перехід держслужбовця від використання спеціальної службової, загальнодоступної і соціально-культурної інформації до освоєння засобів її пошуку, впорядкування, зберігання, а потім – продукування професійного досвіду.

Емоційна підтримка проводиться шляхом супроводження становлення фахівця від пізнання своїх емоційних особливостей і їх ситуативних проявів до організації індивідуальної самостійної роботи зі збереження свого психічного здоров'я. В якості конкретних методів роботи з починаючими держслужбовцем застосовується ситуативна і особистісна діагностика і самодіагностика, а також консультативна, корекційно-розвивальна та психопрофілактична підтримка розвитку вмінь емоційної саморегуляції.

Організаційно-технологічна підтримка професійної активності припускає створення і використання форм і методів активної психолого-педагогічної роботи. Ці форми і методи конструюються відповідно до програми сприяння особистісного становлення та професійної адаптації державного службовця. В основі програми лежить групова розвивальна робота (семінари, конференції, тренінги), а також індивідуальна консультативна робота керівників і фахівців кадрової служби. У результаті дослідження доведено, що консультування, як метод педагогічної підтримки, якісно допомагає співробітнику усувати виникаючі проблеми і приймати рішення.

Представники експериментальної групи виділили низку методів, які найбільш часто використовувалися у практичній діяльності: інструктування, особистий приклад, формулювання розвиваючого завдання, виховна бесіда.

Результати опитування держслужбовців, які були включені до формульовального експерименту свідчать, що переважна більшість респондентів (88,4 %) стверджують, що професійне становлення дозволяє формувати професійну позицію, сприяє розкриттю таланту, наявних здібностей, саморозвитку та є дієвою запорукою якісного виконання функціональних обов'язків в умовах нестабільного соціально-економічного сьогодення.

Відтак, з'ясовано, що особистісно-професійне становлення – адекватний для свідомої людини спосіб саморозвитку та самоздійснення, що дозволяє говорити про особистісно-професійне становлення як визначальний спосіб життя на різних етапах професійної діяльності.

Отримавши кількісні й якісні результати формувального експерименту, ми, як і на констатувальному етапі, здійснили розроблення ідеальної та реальної моделей державного службовця - початківця, коли людина визначає себе у новій професії, нових людських стосунках і соціальних контактах. Як нами було показано в підрозділах 2.1 і 2.2, здібність державного службовця адаптуватися до нової професії, нової підвищеної особистої відповідальності в основному залежить від усвідомлення і прийняття їм власних переконань, мотивів, цінностей, установок, часто і принципів життя (див. рис. 2.8). Педагогічна підтримка при цьому виступає як особлива технологія освіти, яка відрізняється від традиційних тим, що здійснюється у процесі діалогу і взаємодії суб'єкта та об'єкта навчання, припускає самовизначення в ситуації вибору й подальше самостійне рішення їм своєї проблеми.

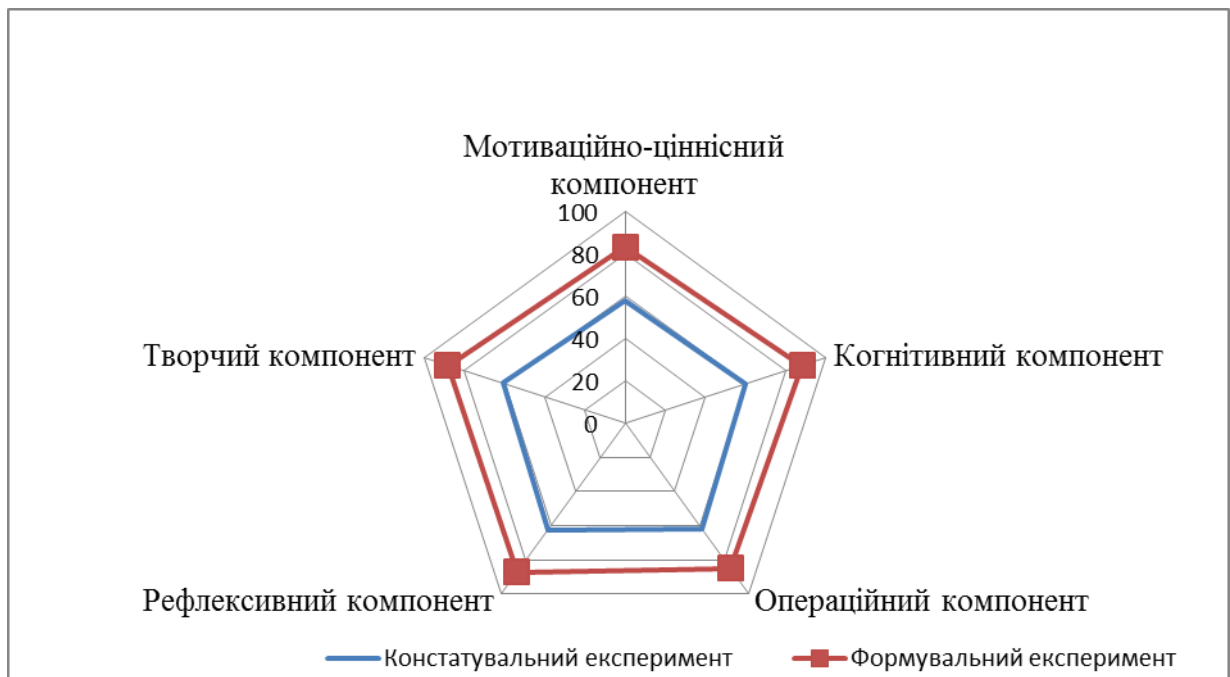


Рис. 2.8. Ідеальна та реальна моделі особистісно-професійного становлення державного службовця-початківця (констатувальний та формувальний

експерименти)

У процесі наукових пошуків нами вирішено або частково вирішено деякі позиції, які були визначено як проблемне коло питань особистісно-професійного становлення держслужбовців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності:

- розроблено й упроваджено на рівні двох обласних державних адміністрацій науково обґрунтовані стратегії і тактики педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення починаючих у процесі їх адаптації до управлінської діяльності;
- покращено можливості післядипломної педагогічної освіти ЗВО задля надання майбутнім держслужбовцям якісної адаптації, у тому числі із використанням позитивного зарубіжного досвіду;
- роз'яснення керівному складу органів державної влади сутності періоду адаптації для держслужбовця-початківця;
- підвищення у держслужбовців інтересу до сутності особистісного та професійного вивчення як педагогічного феномену тощо.

Зазначимо, що зростання окреслених проблемних напрямів відбувалося завдяки діагностиці потреб держслужбовців шляхом індивідуальних бесід, консультацій керівників, наставників, опитування кадрових служб, а також у процесі налагодження ефективної комунікації з ЗВО регіону, які є надавачами освітніх послуг із підвищення кваліфікації держслужбовців.

Наукове обґрунтування, змістовне розроблення та впровадження системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби, у процесі адаптації до управлінської діяльності дозволяє нам зробити такі висновки:

1. У результаті педагогічного експерименту більшість респондентів експериментальної групи досягли високого та середнього розвитку показників критеріїв. Так, у держслужбовців-початківців сформовано переважно зацікавлене ставлення до професійної діяльності, вони вважають її вагомою для свого кар'єрного зростання, мають пізнавальний інтерес на

підставі особистісних потреб, переконливості щодо значущості державної служби та знань її специфіки. Держслужбовці задоволені власною професійною діяльністю, але прагнуть досягти в ній високих результатів та успіхів, розуміють цінності державного управління.

2. Держслужбовці-початківці мають системні знання про специфіку державної служби, що є основою для оригінального мислення, дослідницької та інноваційної діяльності. Вони розуміють специфіку роботи в органах державної влади, обізнані з відповідною нормативно-правовою документацією, основними принципами вирішення проблем професійної діяльності, здатні творчо використовувати набуті знання у практичній професійній діяльності. Вони виявляють ініціативу й виконують лідерські функції в колективі задля досягнення спільної мети. Успішно управляють проєктами, організовують командну діяльність. Держслужбовці доволі успішно зіставляють результати діяльності з її метою, контролюють власну роботу. У держслужбовців переважно оптимістичний настрій, висока ініціативність і налаштованість на позитивний результат. Вони поділяють цінність інновації та оригінальність розв'язання професійних завдань.

3. Аналіз експериментальних даних дозволив нам довести: по-перше, показники контрольної та експериментальної груп статистично відрізняються; по-друге, зміни в показниках експериментальної групи по закінченню експерименту є статистично значущими порівняно з його констатувальним етапом. Це свідчить про те, що становлення держслужбовців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності за умов системної організації педагогічної підтримки є ефективним.

Висновки до розділу 2

Під системою педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців розуміємо сукупність взаємопов'язаних

компонентів (цільовий, змістовний, технологічний, суб'єктний, об'єктний), об'єднаних спільною метою функціонування та єдністю керівництва, яке потрібно для створення педагогічного впливу на адаптацію до управлінської діяльності, що розглядається як процес та результат системних перетворень особистості в чотирьох підсистемах (професіоналізм діяльності, професіоналізм особистості, нормативність діяльності, продуктивна Я-концепція).

Метою системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців, уперше призначених на посаду, є їх становлення як суб'єктів управлінської праці, забезпечення успішного входження до нової соціальної та професійної сфери та інтеграція у ній на основі системних перетворень особистості, які включають підсистеми професійної діяльності та особистості, нормативної регуляції, мотивації на саморозвиток рефлексивної самоорганізації та творчості.

Основою змістовного компонента системи педагогічної підтримки виступають такі блоки управлінських знань: наукова основа державного управління, правові основи державної служби, психологічні основи управлінської діяльності, теорія і практика прийняття управлінських рішень, етика ділового спілкування, конфлікти системи управлінської діяльності. Ці блоки не є застиглими утвореннями, вони слугують тим фундаментом, на які спирається особистісно-професійне становлення держслужбовця і може будуватися професійна освіта.

Знання матеріалізуються у діяльності управлінця через сукупність професійних умінь держслужбовця, які формуються у нього в практичній діяльності, набуваються з досвідом державної служби. Аналіз реальної практики держслужбовців, уперше призначених на посаду, дозволяє виділити сукупність управлінських умінь, якими має опанувати держслужбовець на початку своєї кар'єри. В основу покладено п'ятикомпонентну класифікацію умінь, що включає: гностичні, проєктувальні, конструктивні, комунікативні та організаторські вміння.

Суб'єктами нашої системи виступають керівники органів державної влади, керівники підрозділів, досвідчені співробітники державних органів, співробітники управління по роботі з персоналом. Усі вони виконують функції організації, консультування, надання практичної допомоги початківцям держслужбовцям. У цілому, загальний напрям їх роботи з держслужбовцями-початківцями – соціально-педагогічний і в цьому контексті, якщо конкретно визначати до них вимоги як до суб'єкту соціально-педагогічної роботи, слід за основу взяти їх соціальну компетентність.

Змістовною характеристикою молодого держслужбовця як об'єкта нашої педагогічної системи виступають Правила етичної поведінки державних службовців, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 № 65, у якому в концентрованій формі точно і ясно викладені основні вимоги держави до особистості й професіоналізму держслужбовців.

Технологічний компонент педагогічної системи розглядається як сукупність форм, методів і прийомів соціально-педагогічної взаємодії, що реалізуються на базі ідей педагогічної підтримки. Основою цього компонента виступають три провідні форми організації педагогічної підтримки: технологія наставництва, самоосвіта та професійне навчання.

Наставництво розглядаємо як ефективну соціально-педагогічну практику, яка передбачає цілеспрямовану діяльність керівників, служб управління персоналом і найбільш досвідчених співробітників державного органу з підготовки до самостійного, якісного та ініціативного виконання службових обов'язків держслужбовцями, вперше прийнятими на посаду.

Педагогічна підтримка професійного самовдосконалення включає надання конкретної допомоги, консультування і контролю за складанням та виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності держслужбовців. Ця програма виступає провідним механізмом педагогічної підтримки адаптації держслужбовців, вперше призначених на посаду державної служби.

Виділено етапи впровадження системи педагогічної підтримки особистісно-професійного розвитку держслужбовців, уперше призначених на посаду: початковий або репродуктивний, професійно-нормативний або репродуктивно-творчий, продуктивний або творчо-орієнтовний. На першому репродуктивному етапі формувального експерименту акцент зроблено на ознайомчо-пізнавальному аспекті. На другому етапі, який нами визначений як професійно-нормативний або репродуктивно-творчий, акцент зроблено на педагогічну підтримку практичної службової діяльності співробітників. Третій етап експериментальної роботи – продуктивний або творчо-орієнтовний. На цьому етапі домінували різні форми підвищення професійної кваліфікації держслужбовців: а) за загальними професійними програмами; б) за спеціальними професійними програмами; в) за програмами спеціалізованих короткострокових навчальних курсів, тематичних, постійно діючих та короткострокових семінарів, тренінгів. У цілому організаційна за формою та педагогічна за суттю робота дозволила впровадити в практику систему педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців.

У результаті педагогічного експерименту більшість респондентів експериментальної групи дістали високого та середнього розвитку показників критеріїв. Так, у держслужбовців - початківців сформовано переважно зацікавлене ставлення до професійної діяльності, вони вважають її вагомою для свого кар'єрного зростання, мають пізнавальний інтерес на підставі особистісних потреб, переконливості щодо значущості державної служби та знань її специфіки. Аналіз експериментальних даних дозволив нам довести: по-перше, показники контрольної та експериментальної груп статистично відрізняються; по-друге, зміни в показниках експериментальної групи по закінченню експерименту є статистично значущими порівняно з його констатувальним етапом. Це свідчить про те, що особистісно-професійне становлення держслужбовців-початківців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності за умов організації як системи педагогічної

підтримки є ефективним.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення й наукове розв'язання актуальної проблеми педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців, уперше призначених на посаду, що полягає в обґрунтуванні, змістовній розробці та експериментальній перевірці ефективності відповідної педагогічної системи.

1. Аналіз наукових джерел дозволив розкрити світоглядні передумови процесу становлення особистості як міждисциплінарного педагогічного феномену та установити, що професійне становлення фахівця корелює з проблемами розвитку, формування, перетворення, самовизначення, самовдосконалення тощо. Дослідження найпоширеніших підходів до визначення поняття професійного становлення (як процесу, форми, етапу розвитку, руху) дозволило встановити, що зазвичай професійне становлення розглядають як процес розвитку особи в професії, а показником цього виступають такі орієнтири: професійні мислення та культура, творчі підходи до розв'язання фахових завдань. Вони показують, як змінюється особа – від початківця-фахівця до творця, здатного до аналізу та критичного мислення. Проведене дослідження виявило недостатній рівень розв'язання проблеми з позиції соціальної роботи, оскільки соціально-педагогічних досліджень, які розкривають напрями, технології особистісно-професійного становлення держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби, практично немає.

2. Запропоновано авторське бачення поняття «педагогічна підтримка» у контексті завдань особистісно-професійного становлення держслужбовців, уперше призначених на посаду державної служби, під якою ми розуміємо систему соціально-педагогічної діяльності, яка спрямована на розкриття особистісного потенціалу людини, на активізацію механізмів її саморозвитку і самовдосконалення, на досягнення нового якісного рівня життєдіяльності і

професійної майстерності, коли результат активності людини мотивує її на подальше зростання і розвиток.

3. Виявлено особливості педагогічної підтримки щодо держслужбовців-початківців, які полягають у такому: по-перше, педагогічна підтримка спрямована на дорослих, добре освічених людей, тож орієнтована не на розв'язання проблем освіти та виховання особистості, а виключно на адаптацію до управлінської діяльності; по-друге, педагогічна підтримка здійснюється не професійними соціальними працівниками, педагогами або психологами, а досвідченими колегами-управлінцями як природній процес рівноправної суб'єкт-суб'єктної взаємодії під час виконання службових обов'язків; по-третє, у практичному контексті педагогічна підтримка реалізується як діяльність із розв'язання специфічних завдань особистісно-професійного становлення держслужбовця-початківця у процесі адаптації до управлінської діяльності.

4. Адаптація держслужбовця-початківця до управлінської діяльності у дисертації розглядається як процес взаємодії фахівця з навколишнім професійним середовищем, під час якого він зіставляє власні можливості й труднощі, та на цій основі будує моделі і стратегії професійної поведінки, адекватні вимогам державної служби. Організація даного процесу базується на основі виділених трьох етапів, кожен з яких зіставляється із характеристиками особистості спеціаліста, його професійною позицією, формуванням певних форм педагогічної підтримки і набутими особистісними досягненнями. На кожному з цих етапів реалізуються три напрями педагогічної підтримки: 1) інформаційно-інтелектуальний; 2) емоційний; 3) організаційно-технологічний, які орієнтовані на надання практичної допомоги у збереженні позитивної спрямованості особистості, на створення умов для особистісного зростання і безперервного професійного розвитку і посилення їх суспільно-орієнтованих цілей, цінностей.

5. Обґрунтовано та розроблено критерії особистісно-професійного становлення молодих держслужбовців: мотиваційно-ціннісний, когнітивний,

операційний, рефлексивний і творчий, а також описано їхні показники (високий, середній, низький). Установлено, що більшість молодих держслужбовців мають середній, а також низький рівень особистісно-професійного становлення. У процесі дослідження встановлено статистично значущу кореляцію між обраними критеріями та розроблено ідеальну та реальну моделі особистісно-професійного становлення молодих держслужбовців під час прийому на державну службу.

6. Під системою педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців розуміємо сукупність взаємопов'язаних компонентів (цільовий, змістовний, технологічний, суб'єктний, об'єктний), об'єднаних спільною метою функціонування та єдністю керівництва, яке потрібно для створення педагогічного впливу на адаптацію до управлінської діяльності, що розглядається нами як процес та результат системних перетворень особистості в чотирьох підсистемах (професіоналізм діяльності, професіоналізм особистості, нормативність діяльності, продуктивна Я-концепція).

6. Експериментально педагогічна система впроваджувалася як сукупність форм, методів і прийомів соціально-педагогічної взаємодії, побудованої на основі педагогічної підтримки. Її основою виступають три провідні форми організації педагогічної підтримки: технологія наставництва, самоосвіти та професійного навчання. Наставництво розглянуто як ефективна соціально-педагогічна практика, яка передбачає цілеспрямовану діяльність керівників, служб управління персоналом і найбільш досвідчених співробітників державного органу з підготовки до самостійного, якісного та ініціативного виконання службових обов'язків держслужбовцями, вперше прийнятими на посаду.

7. У результаті педагогічного експерименту більшість респондентів експериментальної групи дістали високого та середнього розвитку особистісно-професійного становлення. Статистичний аналіз (критерії

Фішера φ^* , Пірсона χ^2) засвідчив, що показники контрольної та експериментальної груп статистично відрізняються, крім того, зміни у показниках експериментальної групи по закінченню експерименту є статистично значущими порівняно з його констатувальним етапом. Ці факти є дієвим підтвердженням значущості напрямів педагогічної підтримки (інформаційно-інтелектуального, емоційного та організаційно-технологічного), які було реалізовано через відповідні форми, методи та прийоми.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів наукової проблеми. До перспективних напрямів подальших дослідницьких пошуків відносимо розроблення теоретичних і методичних засад проблеми адаптації державних службовців на початковому етапі службової кар'єри, формування та вдосконалення в них управлінської культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абсалямова Я. Професійне становлення викладачів іноземної мови вищих технічних навчальних закладів у період профадаптації. *Рідна школа*. 2007. № 2. С. 40–43.
2. Абульханова-Славская К. А. Акмеологическое понимание субъекта. *Основы общей и прикладной акмеологии*. М : РАГС, 1995. С. 85–95.
3. Аверьянов А. Н. Система: философская категория и реальность. М. : Мысль, 1976. 328 с.
4. Аверьянов А. Н. Системное познание мира: Методологические проблемы. М. : Политиздат, 1985. 263 с.
5. Агапов В. С. Становление Я-концепции личности: теория и практика : монография. М. : Ин-т молодежи, 1999. 163 с.
6. Алексеева Т. В. Професійне становлення особистості в системі вузівської підготовки: теоретико-методологічний аналіз проблеми. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2013. Вип. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2013_4_18.
7. Алфімов В. Формування акмеологічної культури керівників загальноосвітніх шкіл. *Рідна школа*. 2011. № 4–5. С. 57–58.
8. Анисимов О. С., Деркач А. А. Основы общей и управленческой акмеологии: учебное пособие. М. : Новгород, 1995. 268 с.
9. Анохин П. К. Философские аспекты теории функционирования системы: избр. тр. М. : Наука, 1978. 400 с.
10. Анохина Т. В. Педагогическая поддержка как реальность современного образования. *Новые ценности в образовании*. Вып. 6. М., 1996. С. 71–80.
11. Антоненко Т. Л. Психологічні основи впливу ціннісно-сміслової сфери на професійне становлення майбутнього фахівця. *Педагогіка і психологія*. 2009. № 4. С. 26–36.

12. Антонова Н. О. Кризові явища у професійному становленні студентів-психологів та психологів-практиків. *Актуальні проблеми психології. Т. V: Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія / За ред. С. Д. Максименка.* К. : ІВЦ Держкомстату України, 2007. Вип. 6. С. 3–9.
13. Анфилатов В. С., Емельянов А. А., Кукушкин А. А. Системный анализ в управлении: учеб. пособ. для студ. вузов: Финансы и статистика, 2003. 368 с.
14. Архангельский С. И. Учебный процесс в высшей школе, его закономерные основы и методы: учеб.-метод. пособие. М. : Высш. шк., 1980. 368 с.
15. Асеев В. Г. Проблема мотивации и личность. *Теоретические проблемы психологии личности.* М. : Наука, 1974. 122 с.
16. Афанасьев В. Г. Системность и общество. М. : Политиздат, 1980. 368 с.
17. Бабич В. І. Професійна підготовка майбутніх учителів до виховання соціально здорових підлітків: теорія і практика : монографія. – Луганськ : Вид-во ТОВ «Щедра садиба плюс», 2015. 448 с.
18. Бакурова А. В. Моделювання процесів територіальної самоорганізації на основі м'якої системної методології: монографія. Запоріжжя : Дике поле, 2008. 188 с.
19. Балл Г. А. Концепция самоактуализации личности в гуманистической психологии. К., Донецк, 1993. 32 с.
20. Бедерханова В. П. Аукцион педагогических проблем, или средство творческого саморазвития детей и взрослых: Проектирование. *Директор школы.* 2001. №6. С. 24–33.
21. Бевз О. П. Педагогічна підтримка особистісного саморозвитку обдарованих підлітків у школах США : автореф. дис. канд. пед. наук.: 13.00.01 / Сумський держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка. Суми, 2012. – 23 с.

22. Беспалько В. П. Основы теории педагогических систем. Воронеж : Изд-во Воронежского ун-та, 1977. 244 с.
23. Бех І. Д. Особистісно орієнтований підхід: науково-практичні засади. Виховання особистості: Навчально-методичний посібник: У 2 кн. Кн. 2. К.: Либідь, 2003. 344 с.
24. Блауберг И. В., Юдин Э. Г. Становление и сущность системного подхода. М. : Наука, 1973. 270 с.
25. Блауберг И. В., Садовский В. Н., Юдин Э. Г. Философский принцип системности и системный подход. *Вопросы философии*. 1978. № 8. С. 39–52.
26. Богданов Е. Н., Зазыкин В. Г. Введение в акмеологию. Калуга: КГПУ, 2000. 97 с.
27. Богданов Е. Н. Формирование профессионально-нравственной культуры будущего учителя. М., 1994. 218 с.
28. Бодалев А. А., Рудкевич Л. А. Как становятся великими или выдающимися. М. : Квант, 1997. 102 с.
29. Бондаренко Н. И. Методология системного подхода к решению проблем: история, теория, практика. СПб. : Изд-во СПбГТУ, 1997. 388 с.
30. Боулдинг К. Общая теория систем – скелет науки. *Исследование общей теории систем: сб. / Под ред. В. И. Садовского и Э. Г. Юдин*. М. : Прогресс, 1966. С. 106–124.
31. Бочарникова Т. Ф. Особливості професійно-особистісного становлення майбутніх педагогів. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2011. № 30–31. С. 256–260.
32. Вакуленко В. М. Акмеологічний підхід у теорії й практиці вищої педагогічної освіти України, Білорусі, Росії (порівняльний аналіз) : автореф. дис. ... доктора пед. наук : 13.00.01 / Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Луганськ, 2008. 44 с.

33. Варбан М. Ю. Рефлексія професійного становлення в студентські роки : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01 / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. К., 1999. 18 с.
34. Васильєва О. А. Фактори професійного самовизначення особистості в сучасних умовах. *Наука і освіта*. 2011. № 1. С. 19–22.
35. Васильєва М. П., Подберезський М. К. Технології соціально-педагогічної роботи зі студентською молоддю. *Науковий часопис НПУ імені М.П.Драгоманова*. К. : НПУ ім. М.П.Драгоманова. 2018. № 24. Т.1. С. 41-48.
36. Виговська С. В. Професійне становлення студенток у вищих аграрних навчальних закладах : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Терноп. нац. пед. ун-т ім. В. Гнатюка. Т., 2006. 20 с.
37. Викторова Л. Г. О педагогических системах. Красноярск : изд-во Красноярского ун-та, 1989. 101 с.
38. Винокур Р. Х. Наставничество как инструмент развития молодого специалиста. *Банковский ритейл*. 2013. № 1. С. 67–71.
39. Відничук М. І. Науково-методичний супровід професійного становлення молодих педагогів у системі післядипломної освіти. *Нова пед. думка*. 2007. Спец. вип. С. 116–120.
40. Волкова Н. П. Педагогіка: навч. посіб. 4-те вид., стер. Київ : Академвидав, 2012 . 615 с.
41. Воляннюк Н. Ю. Профессиональное развитие субъекта деятельности. *Физическое воспитание студентов творческих специальностей : сб. науч. тр. / под ред. С. С. Ермакова*. Харьков : ХГАДИ (ХХПИ), 2003. С. 37–47.
42. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер для руководителя-практика. М. : «Дело», 1992. 258 с.
43. Газман О.С. Воспитание: цели, средства, перспективы. *Новое педагогическое мышление*. М., 1989. С. 221–237.

44. Газман О. С. Гуманизм и свобода: Введение в гуманистическую педагогику. *Гуманизация воспитания в современных условиях*. М., 1990. С. 1–13.
45. Газман О. С. Неклассическое воспитание: от авторитарной педагогики к педагогике свободы / Сост. А. Н. Тубельский, А. О. Зверев. М. : МГУ, 2002. 127 с.
46. Газман О. С. От авторитарного образования к педагогике свободы. *Новые ценности образования*. Вып 6. М., 1996. С. 10–37.
47. Газман О. С. Педагогика свободы: путь в гуманистическую цивилизацию XXI века. *Классный руководитель*. 2000. № 3. С. 6–33
48. Галус О. М. Моделювання структури педагогічного управління адаптацією майбутніх учителів у системі ступеневої освіти. *Педагогічний дискурс*. 2009. Вип. 5. С. 50–56.
49. Галус О. М. Педагогічне управління адаптацією майбутніх учителів у системі ступеневої освіти : автореф. дис. ... доктора пед. наук. 13.00.06 / ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» АПН України. К., 2009. 44 с.
50. Гейлик А. В. Організаційно-педагогічні умови професійного зростання майбутніх фахівців з економіки і підприємництва у процесі навчально-практичної діяльності : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / НАПН України, Ін-т вищ. освіти. К., 2013. 20 с.
51. Герантія Т. Е. Вплив рівня розвитку саморегуляції діяльності особистості студента на професійне становлення та результативність навчальної діяльності. *Вісн. Черкас. ун-ту. Сер. «Пед. Науки»*. 2010. Вип. 179. С. 105–108.
52. Гладкова В., Лівшун О. Професійне становлення викладача-початківця вищого навчального закладу. *Педагогічний дискурс*. 2015. Вип. 19. С. 54 – 60.
53. Глуцук Ю. О. Зарубіжний досвід в контексті удосконалення підготовки державних службовців в Україні. *Науковий вісник*

Південноукраїнського державного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського : зб. наук. пр. Одеса, 2007. Вип. 11. С. 178–186.

54. Гольдин А. М. Школа-парк как одна из моделей свободного образования. *Педагогические технологии*. 1998. №4. С. 43–54.

55. Горбань О. М., Бахрушин В. Є. Основи теорії систем та системного аналізу. Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2004. 204 с.

56. Готовцева Н. Г., Андросова М. М. Личностно-профессиональная самоактуализация в ценностном становлении студентов. *Преподаватель XXI века*. 2012. Т. 1., № 3. С. 85–88.

57. Гречко Т. К. Проблеми ефективності діяльності державного службовця. *Фінансовий механізм державного управління економікою України* : зб. наук. праць ДонДУУ. Донецьк, 2004. Т. V, вип. 32. С. 277–287.

58. Громадянські компетентності у професійній освіті державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: збірник методичних матеріалів для системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування / за заг. ред. Н. Г. Протасової, Ю. О. Молчанової. К. : НАДУ, 2016. 308 с.

59. Гурье Л. И. Проектирование педагогических систем : учеб. пособие. Казань : Казанск. гос. технол. ун-т, 2004. 212 с.

60. Дем'янчук О. О. Формування гностичних умінь молодих педагогів у процесі професійного становлення : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Житомир. держ. ун-т ім. І. Франка. Житомир, 2013. 20 с.

61. Деркач А. А. Акмеологические основы развития профессионала. М. : МПСИ ; Воронеж : МОДЭК, 2004. 752 с.

62. Деркач А. А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. *Акмеологические основы управленческой деятельности*. М. : РАГС, 2000. Кн. 5. 536 с.

63. Дзвінчук Д. І. Державний службовець сідає за підручник. *Віче*. 1999. № 3. С. 64–68.

64. Дзюба П. М. Професійне становлення майбутніх офіцерів-прикордонників в умовах особистісно орієнтованого навчання : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Нац. акад. Держ. прикордонної служби Укр. ім. Б. Хмельницького. Хмельницький, 2011. 252 с.
65. Дивак В. В. Професійне становлення методистів у закладах післядипломної освіти педагогічних працівників : автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Ін-т педагогіки АПН України. К., 1999. 17 с.
66. Докучаева В. В. Теоретико-методологічні засади проектування інноваційних педагогічних систем: дис ... доктора пед. наук: 13.00.01 / Луганський нац. пед. ун-т ім. Тараса Шевченка. Луганськ, 2007. 481 с.
67. Драгнєв Ю. Професійне становлення майбутнього вчителя фізичної культури в інформаційному суспільстві. *Педагогіка і психологія проф. освіти*. 2010. № 5. С. 109–114.
68. Дубасенюк О. А. Акмеологічний підхід як стратегічний орієнтир особистісно-орієнтованої педагогічної освіти. *Проблеми освіти: збірник наукових праць*. Вип. 84. Житомир-Київ, 2015. С. 25–30.
69. Дубасенюк О. А. Мотиваційні чинники професійного становлення вчителя. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 1998. № 1. С. 3–11.
70. Дудник І. М. Вступ до загальної теорії систем. К. : Кондор, 2009. 205 с.
71. Елисеєв О. П. Практикум по психологии личности. СПб., 2003. 417 с.
72. Єльнікова Г. В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти : Дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01. / Луганський нац. пед. ун-т ім. Т. Шевченка. Луганськ, 2005. 641 с.
73. Загвязинский В. И. Методология и методика дидактического исследования. М. : Педагогика, 1982. 160 с.

74. Зарубінська І. Б. Формування соціальної компетентності студентів вищих навчальних закладів (теоретико-методичний аспект): монографія. К. : КНЕУ, 2010. 348 с.

75. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу : методичний посібник / О. М. Кокун, І. О. Пішко, Н. С. Лозінська, О. В. Копаниця, М. В. Герасименко, В. В. Ткаченко. К. : НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.

76. Зеер Э. Ф., Сыманюк Э. Э. Кризисы профессионального становления личности. *Психологический журнал*. 1997. № 6. С. 35–44.

77. Ильина Т. А. Системно-структурный подход к организации обучения. М. : Знание, 1972 . 72 с.

78. Каган М. С. Система и структура. *Системные исследования: Ежегодник 1983* / ред. кол. И. В. Блауберг и др. М. : Наука, 1983. С. 86–106.

79. Калініна І. М. Адаптація державних службовців до управлінської діяльності: етапи і зміст. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка : Педагогічні науки*. 2017 № 8 (313). Ч. 2. С. 125–131.

80. Калініна І. М. Адаптація молодих держслужбовців до управлінської діяльності: реалії та перспективи. *Сучасна вища освіта: проблеми та перспективи* : VI Всеукр. наук.-практич. конф. студентів і молодих вчених, Дніпро, 22 березня 2018 р. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля. 2018. С. 70–73.

81. Калініна І. М. Акмеологічний підхід в дослідженні педагогічної підтримки адаптації державних службовців до управлінської діяльності. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка : Педагогічні науки*. 2018 № 1 (315). Ч. 2. С. 98–104.

82. Калініна І. М. Аналіз ефективності системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення молодих держслужбовців. *Інноваційна педагогіка*. – 2019.

83. Калініна І. М. Аналіз реальної практики особистісно-професійного становлення молодих держслужбовців у процесі адаптації до управлінської

діяльності. Новітні наукові досягнення: Міжнародна наук.-практич. конф. (15 – 22 березня 2018 р., м. Софія, Болгарія). 2018. С. 17–22.

84. Калініна І. М. Діагностика рівня особистісно-професійного становлення молодих держслужбовців під час прийому на державну службу. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2017. № 5. С. 87–97.

85. Калініна І. М. Зміст системи педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення молодих держслужбовців. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка : Педагогічні науки*. 2018 № 8 (323). Ч. 2. С. 40–47.

86. Калініна І. М. Критеріальна база дослідження особистісно-професійного становлення молодих держслужбовців. *Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 19–20 квітня 2018 р. / за заг. ред. В. П. Садкового. Х. : Вид-во НУЦЗУ, 2018. С. 38–40.*

87. Калініна І. М. Педагогічні аспекти особистісно-професійного становлення молодих держслужбовців. *Управління соціально-економічними трансформаціями у сучасному місті: тези наук.-практ. інтернет-конф. (27 лютого 2018)*. Київ : КУБГ, 2018. С. 29–31.

88. Калініна І. М. Розроблення проблеми особистісно-професійного становлення молодих держслужбовців у сучасних наукових дослідженнях. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія»*. 2018. №1 (15). С. 124–130.

89. Калініна І. М. Система педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців у контексті суб'єктного і об'єктного компонентів. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка : Педагогічні науки*. 2019 № 1 (324). С. 184–193.

90. Калініна І. М. Технологія педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення держслужбовців. *East European Science Journal*. 2019. № 5 (45). С. 41–46.

91. Калініна І.М. Феномен педагогічної підтримки особистісно-професійного становлення державних службовців. *Education and pedagogical sciences*. 2017. № 2. С. 85–95.

92. Караман О. Л. Соціально-педагогічна робота з неповнолітніми засудженими в пенітенціарних закладах України : монографія. Луганськ : Вид-во ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2012. 448 с.

93. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посіб. К. : Міленіум, 2003. 344 с.

94. Картель Т. М. Професійне становлення майбутніх інженерів-будівельників у навчально-виховному процесі вищого навчального закладу : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д.Ушинського. Одеса, 2009. 20 с.

95. Каткова В. П. Роль комунікативних якостей студентів-менеджерів у процесі професійного становлення фахівця. *Наука і освіта*. 2009. № 7. С. 83 – 86.

96. Киливник А. Дослідження соціально-психологічних показників самоорганізації майбутніх учителів початкових класів. *Педагогіка і психологія проф. освіти*. 2010. № 5. С. 122–128.

97. Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения. М. : Академия, 2010. 304 с.

98. Климович М. В. Науково-методичне середовище як фактор професійно-творчого становлення студентів педагогічного коледжу. *Наука і освіта*. 2011. № 11. С. 69–72.

99. Клиш Н. Н., Январев В. А. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе) / Нац. исслед. ун-т «Высш. школа экономики». М. : Изд. Дом Высшая школа экономики, 2014. 64 с.

100. Кобцева Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели. *Вестник Воронежского государственного университета*. Воронеж : Изд-во ВГУ, 2008. Вып. 1. С. 100–108.
101. Ковалева А. И. Институты социализации. *Социологическая энциклопедия* : в 2 т. М. : Мысль, 2003. Т. 1. С. 372.
102. Ковальчук О. А. Категорійно-понятійний апарат дослідження проблеми професійного становлення майбутнього вчителя математики. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2009. Вип. 47. С. 165–170.
103. Козлова Н. В. Личностно-профессиональное становление: психолого-акмеологический подход. Томск : Издательство ТПУ. 2007. 201 с.
104. Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця : монографія. К. : Інформ.-аналіт. агентство, 2012. 199 с.
105. Колечко О. Динаміка становлення професійної ідентичності майбутніх учителів початкових класів. *Педагогіка і психологія проф. освіти*. 2011. № 5. С. 130–143.
106. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. *Науковий вісник*. 2014. Вип. 14 «Демократичне врядування». С. 62–72.
107. Королев Ф. Ф. Системный подход и возможности его применения в педагогических исследованиях. *Сов. Педагогика*. 1970. № 9. С. 103–115.
108. Кошова Т. Можливості впровадження зарубіжного досвіду професіоналізації кадрів органів державної влади в Україні. *Державне управління в умовах інтеграції України в Європейський Союз*: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 29 трав. 2002 р. К. : Вид-во УАДУ, 2002. С. 135–136.
109. Краткий словарь по социологии / Под общ. ред. Д. М. Гвашиани, Н. И. Лапина ; Сост. Э. М. Корнеева, Н. Ф. Наумова. Политиздат, 1988. 479 с.
110. Кривильова О. А. Професійне становлення інженера-педагога в умовах вищого навчального закладу. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2013. № 38–39. С. 38–48.

111. Кривильова О. А. Тренінговий підхід у формуванні професійного становлення майбутнього фахівця. *Проблеми інж.-пед. освіти*. 2009. № 24/25. С. 456–460.
112. Крылова Н. Б. Педагогическая, психологическая и нравственная поддержка как пространство личностных изменений ребёнка и взрослого. *Классный руководитель*. 2000. № 3. С. 2–104.
113. Крылова Н. Б. Педагогическая поддержка и воспитывающее общение. *Соц.-педагогические проблемы ценностного самоопределения личности*: материалы Всероссийской науч.-пр. конф. Ульяновск: УлГПУ, 2005. С. 193–201.
114. Кузнєцова І. В. Аксіологічні та праксеологічні засади становлення особистості як суб'єкта культурно-освітньої діяльності : автореф. дис. ... канд. філос. наук : 09.00.10. К. : Ін-т вищої освіти, 2008. 20 с.
115. Кузьмин В. П. Принципы системности в теории и методологии К. Маркса. М. : Политиздат, 1976. 300 с.
116. Кузьмина Н. В. Предмет акмеологии. СПб.: Политехника, 2002. 189 с.
117. Кузьмина Н. В. Фундаментальная акмеология как важнейший ресурс процесса повышения продуктивности образования. *Проблеми освіти*: збірник наукових праць. Вип. 84. Житомир-Київ, 2015. С. 14–19.
118. Кулюткин Ю. Н. Психология обучения взрослых. М. : Просвещение, 1985. 24 с.
119. Курлянд З. Н. Педагогічна підтримка професійного становлення майбутнього вчителя у вимірах концепції мультиплікативності. *Наука і освіта*. 2011. № 9. С. 140–143.
120. Куцманд К., Коссе О. Адаптація молодого вчителя сільської школи. *Рідна школа*. 2011. № 4–5. С. 77–80.
121. Лекторский В. А. Субъект, объект, познание. М. : Наука, 1980. 358 с.

122. Леонтьев Д. А. Тест смысложизненных ориентаций (СЖО). М. : Смысл, 2000. 18 с.

123. Литвин Л. І. Професійне становлення молодого вчителя в системі спільної науково-методичної роботи районного відділу освіти і школи : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / КДПУ ім. В. Винниченка. Кіровоград, 2010. 229 с.

124. Логін І. В. Психологічні чинники професійного становлення співробітників ізолятора тимчасового тримання МВС : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.09 / Нац. акад. держ. прикорд. служби України ім. Б. Хмельницького. Хмельницький, 2011. 20 с.

125. Локарева Ю. В. Професійне становлення майбутнього вчителя музики у процесі вивчення музично-теоретичних дисциплін : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Кіровогр. держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. Кіровоград, 2012. 20 с.

126. Луговий В. І. На службі професіоналізації державного управління. *Вісн. державної служби України*. 2003. № 2. С. 18–25.

127. Лучкина Т. В. Особенности содействия профессиональному становлению начинающего учителя в Канаде. *Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена*. 2009. № 112. С. 36–45.

128. Лях Т. Л., Попова А. О. Європейський досвід підготовки дослідників і практиків із розвитку та організації місцевих громад *Освітологічний дискурс: електронне наукове фахове видання*. 2017. №1. С. 145–154.

129. Мамонтов Я. А. Педагогічна система як принцип науково-педагогічного дослідження. *Шлях освіти*. 1927. № 5. С. 131–135.

130. Марко Н. И. Комплексная технология содействия трудоустройству и профессиональному становлению выпускников. *Профессиональное образование в России и за рубежом*. 2016. № 3 (23). С. 69–72.

131. Маркова Е. Л. Студенческое научное общество – помощь личностно-профессиональному становлению студента. *Проблемы высшего образования*. 2017. Т. 2. С. 134–137.

132. Мащенко Н. І. Соціально-психологічні чинники становлення професійної самосвідомості студентів технічних університетів : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / Ін-т психол. ім. Г. С. Костюка АПН України. К., 2005. 18 с.

133. Методы системного педагогического исследования / Под ред. Н. В. Кузьминой. Л. : Изд-во Ленинградского ун-та, 1980. 172 с.

134. Минковская И. Ю. Педагогические условия адаптации первокурсников в образовательном процессе высшей школы : автореф. дис. ... канд. пед. наук. 13.00.08 / Волгогр. гос. пед. ун-т. Волгоград, 2005. 24 с.

135. Михайлова Н. Н., Юсфин С. М. Педагогическая поддержка и международный опыт. *Классный руководитель*. 2000. № 3. С. 81–87.

136. Міненко М. Специфіка навчання працівників органів місцевого самоврядування в регіональних центрах перепідготовки і підвищення кваліфікації. *Вісн. НАДУ*. 2005. № 1. С. 485–492.

137. Молчанова В. О. Показники становлення професійної активності майбутнього вчителя музичного мистецтва. *Педагогіка вищ. та серед. шк.* : зб. наук. пр. 2011. Вип. 32. С. 176–180.

138. Монахова Г. А. Теория и практика проектирования учебного процесса как ведущего компонента в профессиональной деятельности педагога : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.08 / Моск. гос. открытый пед. ун-т им. М. А. Шолохова. М., 2003. 349 с.

139. Мороз А. Г. Профессиональная адаптация выпускников педвузов : автореф. дис. ... доктора пед. наук : 13.00.01. К., 1983. 50 с.

140. Моськін С. І. Психологічні умови професійного становлення особистості учнів закладів профтехосвіти : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07 / Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк, 2011. 20 с.

141. Мотиваційний профіль працівника. *Державна служба України з питань праці*. URL: dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2015/10/motivacijnij_profil_pracivnika.doc.

142. Мотивація персоналу : навчальний посібник. Практичні завдання (практикум) / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. М. Апенько, А. І. Мерко. М. : Видавництво «Альфа-Прес», 2012. 640 с.

143. Муқан Н. В. Неперервна педагогічна освіта вчителів загальноосвітніх шкіл. Професійне становлення та розвиток (на матеріалах Великої Британії, Канади, США) : монографія. Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2010. 284 с.

144. Ничкало Н. Ринок праці і проблеми модернізації підготовки кваліфікованих робітників. *Професійно-технічна освіта*. 2004. № 1. С. 4–12.

145. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи: ухвалено рішенням колегії МОН України 27 жовтня 2016 року. URL : http://uon.cg.gov.ua/web_docs/2143/2017/03/docs/konczepczyia%20%28NXPowerLite%29.pdf

146. Новий тлумачний словник української мови. У 4-х т. К. : Аконт, 1999. Т. 4. 912 с.

147. Облес І. І. Педагогічні умови професійної адаптації викладача вищого навчального закладу : автореф. дис. ... канд. пед. наук. 13.00.06 / Класичний приватний ун-т. Запоріжжя, 2008. 20 с.

148. Овадюк О. Самоосвітня діяльність як важливий фактор випереджувального розвитку професійного становлення педагога. *Нова педагогічна думка*. 2012. № 4. С. 183–187.

149. Огієнко О. І. Тенденції розвитку освіти дорослих у скандинавських країнах : монографія / за ред. Н. Г. Ничкало; АПН України. Суми : Еллада, 2008. 444 с.

150. Огнев'юк В. О. Акме-особистість, акме-суспільство, акме-країна. *Акмеологія – наука XXI століття* : матер. IV Міжнар. наук.-практич. конф., 30 трав. 2014 р., м. Київ. С. 3–19.

151. Олійник В. Деякі проблеми підготовки керівника-професіонала. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2009. № 1. С. 73–76.
152. Омельченко С. О. Відкрита соціально-педагогічна система вищого навчального закладу як передумова створення валеонасиченого здоров'язберезувального простору. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2017. Вип. 2. С. 205-216. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/domtp_2017_2_26.
153. Орлов В. Ф. Професійне становлення майбутніх вчителів мистецьких дисциплін: теорія і технологія : монографія. К. : Наук. думка, 2003. 263 с.
154. Павлов В. Наставничество в организации: эффективность и ошибки. *Консультант*. 2011. № 3.
155. Пальчевський С. С. Акмеологія : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2008. 398 с.
156. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-концептуальні засади удосконалення механізму адаптації кадрів державної служби. *Державне управління: теорія та практика*. 2010. № 1. URL: academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10poikds.pdf.
157. Педагогика : пособие для студентов педагогических вузов и педагогических колледжей / под ред. П. И. Пидкасистого. М : Педагогическое общество России, 1998. 640 с.
158. Педагогическая поддержка ребенка в образовании : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по пед. специальностям / под ред. В. А. Сластенина, И. А. Колесниковой. М. : Академия, 2006. 288 с.
159. Перегудов Ф. И., Тарасенко Ф. П. Введение в системный анализ. М. : Высш. шк., 1980. 367 с.
160. Петришин Л. Й. Формування креативності майбутніх соціальних педагогів: теоретико-методичний аспект: монографія. Тернопіль: Астон. 2014. 400 с.

161. Петрусенко С. Ю. Педагогічні умови професійного становлення молодих учителів у загальноосвітньому навчальному закладі : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Південноукраїнський держ. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського. Одеса, 2009. 20 с.
162. Платонов К. К. Структура и развитие личности. М. : Наука, 1986. 255 с.
163. Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. *Офіційний вісник України від 16.07.2010*. 2010. № 51. С. 43.
164. Полякова О. Б. Психогигиена и профилактика профессиональных деформаций личности : учебное пособие. М. : НОУ ВПО Московский психолого-социальный институт, 2008. 304 с.
165. Попова С. И. Педагогическая поддержка в работе учителя и классного руководителя. М. : Центр "Пед. поиск", 2005. 176 с.
166. Потапчук Т. Основні чинники професійної самоідентифікації та самовизначення студентів вищих педагогічних навчальних закладів. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2012. № 6. С. 119–126.
167. Приходько Ю. О. Соціально-психологічні чинники, які впливають на професійне становлення пожежників-рятувальників. *Наукові записки Харк. ун-ту повітр. сил. Соц. філос., психологія*. 2007. Вип. 3. С. 178–184.
168. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
169. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: НАДС; Приказ, Правила від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>
170. Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України; Правила від 11.02.2016 № 65. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/65-2016-%D0%BF>

171. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: НАДС; Наказ, Положення від 03.03.2016 № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16>

172. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>

173. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

174. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.

175. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 01.12.2017 р. № 974-р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>

176. Пророк Н. В. Професійне становлення практичного психолога : наук. моногр. К. : Канцлер, 2012. 471 с.

177. Протасова Н., Брайченко О. Самоосвіта як чинник розвитку професіоналізму державних службовців. *Навчальний процес у закладах системи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів : досвід та проблеми* : зб. наук. та наук. -метод. пр. / кол. авт. : за заг. ред. В. І. Лугового, В. Г. Понеділко. К. : Вид-во НАДУ, 2005. Вип. 2. С. 52–64.

178. Протасова Н. Г. Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації : навч. посіб. К. : Вид-во УАДУ, 2000. 160 с.

179. Прудіус Л. Акмеологічні підходи до підвищення професійного рівня державних службовців: теоретико-методологічний аспект. *Вісн. держ. служби України*. 2008. № 3. С. 22–26.

180. Пряжников Н. С., Пряжникова Е. Ю. Психология труда и человеческого достоинства. М. : Академия, 2005. 480 с.

181. Психология: словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. 2-е изд., испр. и доп. М. : Политиздат, 1990. 494 с.
182. Пучина О. В. Психологічне забезпечення якості професійного становлення управлінського персоналу металургійного підприємства : автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.03 / Укр. інж.-пед. акад. Х., 2010. 20 с.
183. Радзівідло Я. Й. Особистісно-професійне становлення працівників прокуратури в процесі діяльності : автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.06 / Нац. ун-т внутр. справ. Х., 2004. 20 с.
184. Радул В. В., Михайлов О. В., Краснощок І. П., Кушнір В. А. Соціально-професійне становлення особистості. Кіровоград : Полігр.-вид. центр ТОВ «Імекс ЛТД», 2002. 263 с.
185. Радул В. В. Становлення соціальної зрілості молодого вчителя (теорія і практика) : дис. ... д-ра пед. наук. : 13.00.01 / Ін-т педагогіки АПН України. К., 1998. 429 с.
186. Радул В. В. Формування компетентності саморозвитку та самореалізація особистості майбутнього економіста. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського*. 2013. № 3–4. С. 276–281.
187. Рашитова Н. К. Адаптація до змін у професійній діяльності як об'єкт досліджень. *Актуал. пробл. держ. упр.* : зб. наук. пр. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2005. Вип. 4 (22). С. 210–218.
188. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи : монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська та ін. К. : НАДУ, 2013. 112 с.
189. Рогов Е. И. Особенности профессионализации личности в современном вузе. *Состояние и перспективы высшего образования*. Сочи, 2006. С. 68–70.
190. Рудим І. В. Самоосвіта як професійний розвиток державних службовців на прикладі європейського досвіду. *Державне управління та*

місцеве самоврядування: історія та сучасність : зб. тез наук.-практич. конф. за підсумками стажування слухачів 26 вересня 2012 р. 2012. С. 125–137.

191. Савченко С. В. Науково-теоретичні засади соціалізації студентської молоді в позанавчальній діяльності в умовах регіонального освітнього простору : дис. ... д-ра пед. наук : спец. 13.00.05 / Луган. нац. пед. ун-т імені Тараса Шевченка. Луганськ, 2004. 455 с.

192. Сагатовский В. Н. Опыт построения категориального аппарата системного подхода. *Философские науки*. 1976. № 3. С. 67–78.

193. Садовский В. Н. Основания общей теории систем : логико-методологический анализ. Наука, 1974. 279 с.

194. Санжарівська Н. В. Самоосвітня діяльність педагогів. *Управління школою*. 2010. № 8. С. 17–19.

195. Сидоренко Е. В. Методы математической обработки в психологии. М. : Речь, 2002. 220 с.

196. Сисоєва С. О. Акме-педагогіка: інтерактивне навчання дорослих. *Сучасні акмеологічні дослідження: теоретико-методологічні та прикладні аспекти* : монографія / редкол.: В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва, Я. С. Фруктова. К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2016. 912 с.

197. Сисоєва С. О., Кристопчук Т. Є. *Методологія науково-педагогічних досліджень* : підручник. Рівне : Волинські обереги, 2013. 360 с.

198. Сисоєва С. О. *Основи педагогічної творчості*: підручник. К. : Міленіум, 2006. 344 с.

199. Скібіцька Л. І. *Лідерство та стиль роботи менеджера* : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 192 с.

200. Слостенин. М. : Издательский дом Магистр Пресс, 2000. 488 с.

201. Слободчиков В. И., Исаев Е. И. *Основы психологической антропологии. Психология развития человека: Развитие субъективной реальности в онтогенезе* : учебное пособие для вузов. М. : Школьная пресса, 2000. 421 с.

202. Сметанський М. І. Формування соціальної відповідальності вчителя : монографія. Вінниця, 1993. 186 с.
203. Современный словарь по педагогике / сост. Е. С. Рапацевич. Минск: Современное слово, 2001. 928 с.
204. Соціальна педагогіка. Підручник. 5-те вид. перероб. та доп. / За ред. Капської А. Й. К.: Центр учбової літератури, 2011 488 с.
205. Сорочан Т. М. Безперервна освіта педагогів: управлінський аспект. Післядипломна освіта в Україні. 2010. № 2. С. 73–75.
206. Соціальна педагогіка: словник-довідник / за заг. ред. Т. Ф. Алексеєнко. Вінниця : Планер, 2009. 542 с
207. Старіш О. Г. Системотологія: підручник. К. : Центр навч. літ-ри, 2005. 232 с.
208. Стрельцова В. Ю. Соціальна адаптація студентів інституту культури і мистецтв до умов відкритого культурно-освітнього середовища : автореф. дис. ... канд. пед. наук. 13.00.05 / Луганський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. Луганськ, 2009. 20 с.
209. Строкова Т. А. Педагогическая поддержка и помощь в современной образовательной практике. *Педагогика*. 2002. №4. С. 34–39.
210. Таланова Ж. В. Стандартизація фахової підготовки з державного управління в країнах Північної Америки і Європи : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2004. 20 с.
211. Тест Томаса «Типи поведінки в конфлікті». *Психологіс. Енциклопедія практичної психології*. URL: [http://psychologis.com.ua/test_tomasa - tipy_povedeniya_v_konflikte.htm](http://psychologis.com.ua/test_tomasa_-_tipy_povedeniya_v_konflikte.htm).
212. Тимченко Н. Використання морально-професійних ситуацій у формуванні позитивного досвіду моральної поведінки майбутніх митників. *Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки* : зб. наук. праць / редкол. : Т. І. Сущенко (відп. ред.) та ін. Київ-Запоріжжя. 2002. Вип. 24. С. 339–342.

213. Титаренко Л. М. Соціально-когнітивна відповідальність – вагомий чинник у підготовці управлінських кадрів. *Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр.* Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2002. Вип. 9. С.196–206.
214. Тімець О. Розвиток планетарного мислення майбутнього вчителя географії як основи його професійного становлення. *Рідна школа.* 2008. № 11. С. 55–57.
215. Ткаченко М. В. Самостійна робота студентів як чинник професійного становлення майбутнього фахівця. *Наука і освіта.* 2008. № 1/2. С. 107–110.
216. Тлумачний словник української мови. URL : <http://eslovnyk.com>.
217. Толочек В. А. О возможности новых подходов к профессиональному становлению субъекта. *Психология. Экономика. Право.* – 2013. № 1. С. 6–15.
218. Троценко Н. Є. Професійне самовдосконалення соціальних працівників у ресурсних центрах: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.05 / Київський ун-т ім. Б. Грінченка. К., 2012. 243 с.
219. Философский словарь. URL: https://gufo.me/dict/philosophy_dict.
220. Філософський словник / за ред. В. І. Шинкарука. 2. вид. і доп. Київ : Голов. ред. УРЕ, 1986. 800 с.
221. Фролова Т. М. Индивидуальная поддержка школьников. *Воспитательная система школы: проблемы управления: Очерки прагматической теории.* М., 1997. С. 42–49.
222. Харченко С. Я. Соціалізація дітей та молоді в процесі соціально-педагогічної діяльності : теорія і практика. Луганськ : Альма-матер, 2006. 320 с.
223. Хомич Л. О. Модернізація вищої освіти у контексті євроінтеграційних процесів : зб. наук. праць учасників всеукраїнського методологічного семінару з міжнародною участю. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2007. С. 133–142.

224. Хриков Є. М. Методологічні засади аналізу стану та напрямів подальшого розвитку наукової галузі «державне управління». *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. № 3(15). С.10–18.
225. Хуторской А. В. Компетентностный подход в обучении. Научно-методическое пособие. М.: Издательство «Эйдос»; Издательство Института образования человека, 2013. 73 с.
226. Царьов О. Д. Професійне самовизначення майбутніх правоохоронців у ВНЗ МВС України. *Вісн. Луган. нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. Пед. науки*. 2012. № 19. С. 197–201.
227. Чирчик С. Пізнавальний інтерес як методологічний аспект професійного становлення майбутнього дизайнера. *Вища школа*. 2013. № 2. С. 73–79.
228. Чувакова Т. Г. Професійне становлення молодого вчителя у США: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України. К., 2004. 20 с.
229. Шалавина Т. И. Особенности педагогической поддержки профессионального самоопределения учащейся молодежи. *Профессиональное образование в России и за рубежом*. 2012. №3 (7). С. 101–105.
230. Шанарова Ю. А. Внедрение института наставничества на государственной гражданской службе. *Молодой ученый*. 2016. №24. С. 371–375. URL: <https://moluch.ru/archive/128/35462/>
231. Шарапов О. Д., Дербенцев В. Д., Семьонов Д. Є. Системний аналіз : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2003. 154 с.
232. Шишкина В. А. Принципы педагогического содействия личностно-профессиональному становлению будущих педагогов-художников. *Сибирский педагогический журнал*. 2007. № 5. С. 96–105.
233. Шиян О. А. Послеуниверситетский тренинг учителей в США: новые ориентиры. *Педагогика*. 1996. № 1. С. 104–114.

234. Щедровицкий Г. П. Проблемы методологии системного исследования. М. : Знание, 1964. 48 с.
235. Щуркова Н. Е. Прикладная педагогика воспитания : учебное пособие. СПб. : Питер, 2005. 366 с.
236. Юдин Э. Г. Системный подход и принцип деятельности. М. : Наука, 1978. 391 с.
237. Якиманская И. С. Технология личностно-ориентированного обучения в современной школе. М.: «Сентябрь», 2000. 176с
238. Ярковой О. М. Концептуальні підходи до формування управлінської культури у процесі післядипломної освіти державного службовця. *Творча особистість вчителя: проблеми теорії і практики* : зб. наук. праць / Ред. кол. Гузій Н. В. (відп. ред.) та інші. К. : НПУ, 2001. Вип.5. С. 75–80.
239. Яцюк В. Принципи підвищення кваліфікації державних службовців в Україні. *Вісник УАДУ*. 2000. № 4. С.29–37.
240. Bełanowska O. Rozwój zawodowej ya-konzepcji studentów pedagogów i psychologów. Procesy globalizacji a kształcenie nauczycieli: spojrzenie międzykulturowe / pod red. S. Dylaka. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2006. P. 157–164.
241. Crites J. O. Career development processes. In *Vocational guidance and human development* / Heer E.L. (ed.). Boston: Houghton Mifflin, 1974.
242. Early differentiation of interests. (Ed.) Taylor C.W. In *The Second Research Conference on the Identifying of Creative Scientific Talent*. Salt Lake City, 1958, p. 98-108.
243. Feiman-Nemser S. What New Teachers Need to Learn. *Educational Leadership*. 2003. No. 60. P. 25–29.
244. Fried R. L. The Passionate Teacher: A Practical Guide. Boston : Beacon Press, 2001. 281 p.

245. Hall D. T., Mirvis P. H. The new career contract developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*. 1995. Vol. 35. P. 64–75.
246. Holland Y. L. Explorations of a theory of vocational choice. *J. Appl. Psychol.* 1968. V. 52. N 1. – p. 43-47
247. Roe A. The psychology of occupations. N.Y.: Wiley, 1956, XII, 340 p.
248. Shlossberg N. K. A model of worklife transitions. In *Career transition in turbulent times. Exploring work, leaning and careers* / Ed. by R. Feller and G. Walz. Greensboro, NC: ERIC/CASS, 1996. P. 198–210.
249. Super D. E., et al. Vocational development: A framework of research. N. Y., 1957. 391 p.
250. Super, D. E., Bahn M. Y. Occupational psychology. L.: Tavistock, 1971. X+209 p.
251. Taylor, D. W., and Ellison, R. L. (1975). Moving toward working models in creativity: Utah creativity experiences and insights. In I. A. Taylor and J. W. Getzels (eds.), *Perspectives in creativity* pp. 191–223. Chicago: Aldine.
252. Trinys O. Professional development of newly qualified teachers in Ukraine. *Modern challenges Education for the future in the light of the challenges of the 21st century*. 2017. P. 418–431.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Показники та критерії особистісно-професійного становлення
державних службовців у процесі їх адаптації до управлінської діяльності**

Таблиця А.1

*Показники та рівні мотиваційно-ціннісного критерію особистісно-
професійного становлення держслужбовців*

<p><u>Показники критерію:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • інтерес до пізнання державної служби на підставі особистісних потреб; розуміння значущості роботи в органах державної влади, знання специфіки такої діяльності; • задоволеність власною професійною діяльністю, прагнення досягти в ній вагомих результатів, успіхів, розуміння цінностей державного управління; • самостійність у виборі професійних завдань, наполегливість у подоланні труднощів під час роботи з ними, надання допомоги іншим колегам; • активність у самоствердженні, саморозвитку, наявність особистісного смислу в умовах управлінської діяльності; • здатність до самоосвіти та підвищення кваліфікації у галузі публічного управління та адміністрування на засадах інновацій
<p>Якщо рівень показників високий, у держслужбовців - початківців наявний інтерес до роботи в органах державної влади, вони вважають її важливою для своєї кар'єри, мають пізнавальний інтерес на підставі особистісних потреб, переконливість у значущості державної служби, знань її специфіки; повністю задоволені власною професійною діяльністю, прагнуть досягти значущих результатів, розуміють цінності державного управління; сприймають державне управління як позитивне явище, намагаються покращити власний управлінський рівень; дуже активні у саморозвитку, у них наявна особистісна сутність в умовах управлінської діяльності; самостійні у виборі професійних завдань, наполегливі у подоланні труднощів при роботі з ними, завжди допомагають іншим колегам; здатні до самоосвіти та підвищення кваліфікації у галузі публічного управління та адміністрування на засадах інновацій</p>
<p>За середнього рівня показників не в усіх держслужбовців зацікавлене ставлення до роботи в органах державної влади, вони переважно вважають її важливою для свого майбутнього, але не мають яскраво вираженого пізнавального інтересу на підставі особистісних потреб, переконливості щодо значущості державної служби та знань її специфіки; переважно задоволені власною професійною діяльністю, але не намагаються досягти в ній високих результатів та успіхів, не всі розуміють цінності</p>

державного управління; розуміють державне управління як позитивне явище, але не намагаються покращити власний управлінський рівень; недостатньо активні у самоствердженні, саморозвитку, у них недостатньо виражений особистісна сутність в умовах управлінської діяльності; недостатньо самостійні у виборі професійних завдань, не завжди наполегливі у подоланні труднощів при роботі з ними, не прагнуть допомагати іншим колегам; переважно здатні до самоосвіти та підвищення кваліфікації у галузі публічного управління та адміністрування, але не підтримують інноваційні підходи

За **низького** рівня показників починаючи держслужбовці не мають зацікавленого ставлення до роботи в органах державної влади, не вважають її важливою для свого майбутнього, не мають пізнавального інтересу на підставі особистісних потреб, глибокої переконливості у значущості державної служби, знань її специфіки; переважно не задоволені власною професійною діяльністю, не прагнуть досягти в ній вагомих результатів, успіхів, деякі не розуміють цінності державного управління; у цілому розуміють державне управління як позитивне явище, але не намагаються покращити власний управлінський рівень; зовсім не активні у самоствердженні, саморозвитку, у них відсутня особистісна сутність в умовах управлінської діяльності; несамоствійні у виборі професійних завдань, ненаполегливі у подоланні проблем, не завжди допомагають іншим колегам; не сприймають самоосвіту та підвищення кваліфікації у галузі публічного управління та адміністрування на засадах як усталених, так й інноваційних підходів

Показники та рівні когнітивного критерію особистісно-професійного становлення держслужбовців - початківців

Показники критерію:

- розуміння ролі та значення державної служби; наявність концептуальних знань у сфері публічного управління та адміністрування, що є основою для оригінального мислення, дослідницької та інноваційної діяльності;
- знання специфіки роботи в органах державної влади, відповідної нормативно-правової документації, основних принципів вирішення проблем професійної діяльності; здатність використовувати набуті знання у практичній професійній діяльності;
- знання вимог, що висувають до роботи в органах державної влади; уміння планувати власну професійну діяльність, обирати раціональні методи виконання професійних дій; уміння аналізувати результати виконання власної управлінської діяльності

За високого **рівня** показників критерію держслужбовці мають міцні знання про роль і значення державної служби, у них наявні концептуальні знання у сфері публічного управління та адміністрування, що є базисом критичного мислення, дослідництва та інновацій; вони добре розуміються про специфіку роботи в органах державної влади, знають відповідну нормативно-правову документацію, основні принципи вирішення проблем професійної діяльності; здатні використовувати набуті знання у практичній професійній діяльності; держслужбовці добре розуміють вимоги, що висувають до роботи в органах державної влади; уміють планувати власну професійну діяльність, окреслювати раціональні шляхи виконання професійних дій; уміють аналізувати результати виконання власної управлінської діяльності

Якщо рівень показників **середній**, держслужбовці мають опосередковані знання про специфіку державної служби, у них відсутні системні знання у сфері публічного управління та адміністрування, що є основою для оригінального мислення, дослідницької та інноваційної діяльності; вони переважно добре розуміють специфіку роботи в органах державної влади, відповідну нормативно-правову документацію, основні принципи вирішення проблем професійної діяльності, але не здатні використовувати набуті знання у практичній професійній діяльності; держслужбовці розуміють основні вимоги, що висувають до роботи в органах державної влади, але недостатньо ефективно вміють планувати власну професійну діяльність, обирати найбільш раціональні методи виконання професійних дій; не всі вміють аналізувати результати виконання власної управлінської діяльності

За **низького** рівня показників молоді держслужбовці слабо розуміють роль і значення державної служби, у них практично відсутні знання у сфері публічного управління та адміністрування, що не дає можливості здійснювати дослідницьку та інноваційну діяльність; вони недостатньо добре розуміють специфіку роботи в органах державної влади, основні принципи вирішення проблем професійної діяльності; держслужбовці нездатні використовувати набуті знання у практичній професійній діяльності, не знають вимоги, що висувають до роботи в органах державної влади; не вміють планувати власну професійну діяльність, обирати ефективні методи виконання професійних дій; не уміють аналізувати результати виконання власної управлінської діяльності

*Показники та рівні операційного критерію
особистісно-професійного становлення держслужбовців - початківців*

<p><u>Показники критерію:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • спеціальні вміння держслужбовця щодо роботи в органах державної влади; • уміння оперувати прийомами, формами та методами управлінської діяльності, здійснювати прогнозування її результатів; здатність аналізувати, оцінювати обсяг та вірогідність інформації під час професійної діяльності, за необхідності доповнювати й синтезувати відсутню інформацію; • здатність діяти ініціативно, виявляти лідерські якості задля досягнення спільної мети колективної діяльності; здатність управляти проєктами, здійснювати організацію командної роботи, окреслювати мету, приймати необхідні рішення; оцінювати та реалізовувати колективну роботу; здатність управляти перспективним розвитком колективу; • самостійність при виборі професіональних завдань, наполегливість при їх вирішенні; • активність у самовдосконаленні, прагнення до лідерських позицій в колективі, саморозвитку
<p>За високого рівня показників критерію держслужбовці мають спеціальні вміння необхідні для роботи в органах державної влади; уміють оперувати прийомами, формами та методами управлінської діяльності, здійснювати прогнозування її результатів; мають здатність аналізувати, оцінювати обсяг та вірогідність інформації під час професійної діяльності, за необхідності доповнювати й синтезувати відсутню інформацію; зазвичай діють ініціативно, виявляють лідерські якості задля досягнення спільної мети колективної діяльності; мають здатність управляти проєктами, здійснювати організацію командної роботи, окреслювати мету, приймати необхідні рішення; уміють оцінювати та реалізовувати колективну роботу; здатність управляти перспективним розвитком колективу; держслужбовці самостійні при виборі професіональних завдань, наполегливі при їх вирішенні; вони активні у самовдосконаленні, мають прагнення до лідерських позицій в колективі, саморозвитку</p>
<p>За середнього рівня показників критерію держслужбовці достатньо володіють необхідними практичними навиками та вміннями щодо роботи в органах державної влади; більшість із них уміє оперувати прийомами, формами та методами діяльності в управлінні, прогнозувати результати такої діяльності; не всі вміють на достатньому рівні аналізувати, оцінювати обсяг і вірогідність інформації у процесі професійної діяльності, за необхідності доповнювати й синтезувати відсутню інформацію; вони не проявляють</p>

ініціативу й не посідають лідерську позицію в колективі задля досягнення спільної мети; недостатньо якісно управляють проектами, здійснюють організацію командної роботи, ставлять мету, приймають рішення; держслужбовці слабо вміють оцінювати та забезпечувати ефективність колективної роботи; не вміють управляти стратегічним розвитком команди в процесі професійної діяльності; вони переважно не виявляють самостійність у виборі професійних завдань, недостатньо наполегливі у подоланні труднощів; не завжди активні у самовдосконаленні

Якщо рівень показників критерію **низький**, держслужбовці не володіють необхідними практичними навичками та вміннями щодо роботи в органах державної влади; не вміють оперувати прийомами, формати й методами управлінської діяльності, особливо прогнозувати її результати; вони не виявляють ініціативу та не виконують лідерські функції в колективі задля досягнення спільної мети; не управляють проектами, не вміють організовувати командну роботу; не вміють оцінювати та забезпечувати ефективність колективної роботи; не управляють стратегічним розвитком команди в процесі професійної діяльності; не виявляють наполегливості при виборі професійних завдань, їхнього вирішення; неактивні у самовдосконаленні

Таблиця А.4

*Показники та рівні рефлексивного критерію
особистісно-професійного становлення держслужбовців - початківців*

<p><u>Показники критерію:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • зіставлення результатів діяльності з її метою, контроль державним службовцем за власною роботою; внутрішня потреба виконувати роботу якісно; • здійснення саморегуляції та самоконтролю, самооцінки особистісних досягнень, усвідомлення та оцінювання діяльності інших; потреба у самовдосконаленні, розуміння бачення подальшої роботи в органах державної влади; • усвідомлення власного емоційного стану, самовпевненість; уміння долати проблемні ситуації, стійкість до стресових ситуацій; загальний оптимізм, ініціативність, налаштованість на досягнення позитивного результату; уміння переносити теоретичні знання у практику, здатність розуміти характеристики сталого розвитку на загальнодержавному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях
<p>За високого рівня показників критерію починаючи держслужбовці вміють зіставляти результати діяльності з її метою, здійснювати контроль за власною роботою; мають внутрішню потребу виконувати роботу якісно; працівники готові до здійснення саморегуляції та самоконтролю, самооцінки особистісних досягнень, усвідомлення та оцінювання діяльності інших; потреба у самовдосконаленні, розуміння бачення подальшої роботи в органах державної влади; вони мають усвідомлення власного емоційного стану, самовпевненість; вміють долати проблемні ситуації, мають стійкість до стресових ситуацій; їм притаманні загальний оптимізм, ініціативність, налаштованість на досягнення позитивного результату; уміння переносити теоретичні знання у практику, здатність розуміти характеристики сталого розвитку на загальнодержавному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях</p>
<p>Якщо рівень показників критерію середній, держслужбовці не завжди успішно зіставляють результати діяльності з її метою, контролюють власну роботу; не всі працівники готові до здійснення саморегуляції та самоконтролю, самооцінки особистісних досягнень, усвідомлення та оцінювання діяльності інших; держслужбовці слабо усвідомлюють власний емоційний стан, самоповагу та впевненість; не ефективно вміють долати труднощі, не мають стійкості до стресів; у держслужбовців переважно оптимістичний настрій, але невисока ініціативність і налаштованість на позитивний результат; загалом спроможні переносити теоретичні знання у практичний контекст, здатні розуміти характеристики сталого розвитку на загальнодержавному, регіональному, місцевому рівнях</p>

За **низького** рівня показників критерію держслужбовці не вміють зіставляти результати діяльності з її метою, не контролюють власну роботу; не мають внутрішньої потреби виконувати роботу якісно; не здійснюють саморегуляцію та самоконтроль, самооцінку особистісних досягнень; вони не мають потреби до самовдосконалення, розуміння бачення подальшої перспективи в органах державної влади; держслужбовці слабо усвідомлюють власний емоційний стан, самоповагу та впевненість; не вміють долати труднощі, у них відсутня стійкість до стресів; не мають оптимістичного настрою, ініціативності, налаштованості на позитивний результат; не спроможні переносити теоретичні знання у практичний контекст, не здатні визначати характеристики сталого розвитку на загальнодержавному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях

Таблиця А.5

*Показники та рівні творчого критерію
особистісно-професійного становлення держслужбовців - початківців*

<p><u>Показники критерію:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • розуміння творчого характеру праці державного службовця в реаліях сьогодення; • сприяння інноваціям, оригінальність підходу до розв'язання професійних завдань; • наявність творчого потенціалу, творчого професійного мислення та вмінь, індивідуальні особистісні якості держслужбовця, що визначають успішність професійної діяльності; • прагнення творчо застосовувати в управлінській діяльності прогресивні надбаня інших країн; • пропонування нових ідей, креативний підхід до їх реалізація; здатність до інноваційної діяльності
<p>За високого рівня показників критерію держслужбовці мають творчі здібності, розуміння щодо креативної спрямованості діяльності в умовах сьогодення; підтримують оригінальний підхід до розв'язання професійних завдань; у них наявний творчий потенціал, розвинуті творче професійне мислення та необхідні компетенції, індивідуальні особистісні якості, що характеризують якість професійної діяльності; намагаються творчо використовувати в управлінській діяльності прогресивні ідеї інших країн, продукувати нові ідеї, творчі шляхи їх реалізації; здатні до інновацій</p>
<p>Якщо рівень показників критерію середній, держслужбовці мають опосередковані творчі здібності, переважно розуміють творчий характер праці державного службовця в реаліях сьогодення; не всі підтримують інновації та оригінальність у розв'язанні професійних завдань; у них наявний творчий, але недостатньо розкритий потенціал, недостатньо розвинуті творче професійне мислення та необхідні компетенції, індивідуальні особистісні якості, що характеризують якість професійної діяльності; не всі намагаються використовувати в управлінській діяльності прогресивні ідеї інших країн, продукувати нові ідеї, творчі шляхи їх реалізації; майже не здатні до інновацій</p>
<p>Якщо рівень показників критерію низький, держслужбовці не мають розкритих творчих здібностей, вони розуміють творчий характер праці державного службовця в реаліях сьогодення, але не підтримують оригінальність у розв'язанні професійних завдань; слабо розвинуті творче професійне мислення та необхідні компетенції, індивідуальні особистісні якості, що характеризують якість професійної діяльності; працівники не намагаються використовувати в управлінській діяльності прогресивні ідеї інших країн, продукувати нові ідеї, творчі шляхи їх реалізації; не здатні до інновацій</p>

Додаток Б

Анкета для держслужбовців

Шановні колеги!

Просимо Вас відповісти на питання анкети.

Оцініть своє ставлення до кожного питання за 4-бальною шкалою за такими принципом:

- «так» (повністю погоджуюсь);
- швидше так, ніж ні;
- швидше ні, ніж так;
- «ні» (повністю не погоджуюсь).

Потрібно поставити знак **+** або **✓** у відповідну клітинку.

Ваша відповідь сприятиме розробці системи педагогічної підтримки держслужбовців - початківців у процесі їхньої адаптації до управлінської діяльності.

Дякуємо за співпрацю!

ЗАПИТАННЯ	«так» (повністю погоджуюсь)	швидше так, ніж ні	швидше ні, ніж так	«ні» (повністю не погоджуюсь)
Я швидко увійшов (ла) в нову соціальну роль держслужбовця після закінчення навчання у ЗВО				
Я швидко набув (ла) достатнього досвіду для самостійного виконання завдань професійної діяльності				
У мене швидко сформувалася професійна позиція				
У мене швидко сформувався індивідуальний стиль професійної діяльності				
Я маю високий професійний рівень				
Я маю високий рівень професійних досягнень				
У мене є стійке відчуття корпоративності				
У мене наявні				

професійна мобільність та гнучкий стиль управління				
Рівень мого професіоналізму останнім часом зростає				
Я можу виявляти творчий підхід при виконанні професійних завдань				
Я можу самопроектувати професійну діяльність і кар'єру				
Я досяг (ла) висот своєї професії				
Мене задовольняє зміст моєї діяльності				
Мене задовольняє власний соціальний статус				
Я люблю свою професію				
Я працюю над підвищенням свого професійного рівня				
У мене чудові стосунки із колегами				
У мене чудові стосунки із керівництвом				
Я не втомлююся протягом робочого дня				
Я маю гарне здоров'я				

Просимо також відповісти на такі питання:

1. Які проблеми Ви мали в перші роки роботи в органах державної влади

2. Як ці проблеми вдалося розв'язати

3. Які проблеми ще залишилися невирішеними

4. Які якості найбільш значущі для сучасного держслужбовця

5. Що необхідно здійснити, щоб процес адаптації держслужбовців до управлінської діяльності відбувався більш ефективно:
на рівні держави

на рівні органів державної влади

на рівні навчання в магістратурі ЗВО

Укажіть

Вашу стать _____

посаду _____

стаж роботи на посаді _____ років

загальний стаж роботи в органах державної влади _____ років

Додаток В
ЗАТВЕРДЖУЮ

Посада керівника

Підпис, ПІБ

Дата

ІНДИВІДУАЛЬНА ПРОГРАМА
підвищення рівня особистісно-професійної компетентності
держслужбовця, уперше призначеного на посаду державної служби

1. Прізвище, ім'я, по-батькові _____
2. Дата народження _____
3. Посада, на яку призначено _____
4. Дата призначення на посаду _____
5. Відомості про професійну освіту _____
6. Відомості про додаткову освіту _____

7. Основні заходи з виконання Індивідуальної програми

<i>№ з/п</i>	<i>Напрями (заходи) з підвищення рівня особистісно-професійної компетентності</i>	<i>Форма участі</i>	<i>Очікувані результати</i>
1	Вивчення нормативно-правової бази за напрямами діяльності структурних підрозділів органів державної влади	саморозвиток, консультування наставника	уміння ефективно використовувати нормативно-правову базу
2	Вивчення науково-методичної літератури зі специфіки роботи структурного підрозділу органів державної служби	консультування наставника, самоосвіта	чітке розуміння специфіки своєї професійної діяльності
3	Освоєння технічних засобів і програмних продуктів, що використовуються у роботі	інструктаж спеціалістів ІТ, самоосвіта	набуття навичок роботи з ІТ-технікою
4	Участь в аналізі, прогнозуванні роботи підрозділу, підготовка розпорядчих документів	практична діяльність, консультування наставника, виступ на апаратній нараді	розвиток навичок аналізу та публічних виступів
5	Професійна діяльність у складі робочих, експертних груп	практична професійна діяльність, консультування наставника	розвиток навичок професійної комунікації
6	Вивчення та узагальнення досвіду роботи з різних напрямів діяльності структурного підрозділу	тематичний семінар, практична діяльність, інструктаж наставника	розвиток професійної компетентності
7	Підвищення рівня професійних знань із різних напрямів державної служби: <ul style="list-style-type: none"> - наукові основи державного управління; - правові основи державного 	семінари курси тренінги конференції	високий рівень науково-теоретичної підготовки

	управління; - психологічні основи державного управління; - теорія і практика прийняття управлінських рішень; - етика ділового спілкування; - конфлікти у системі державної служби		
--	---	--	--

Виконавець

_____ Підпис

_____ Прізвище

УЗГОДЖЕНО

Керівник структурного підрозділу

_____ Підпис

_____ Прізвище

Наставник

_____ Підпис

_____ Прізвище

ПОЛОЖЕННЯ **про наставництво в органах державної служби** **Луганської області**

І Загальні положення

1. Це положення про наставництво в органах державної служби Луганської області розроблене на основі і відповідно до:

- Закону України «Про державну службу»;
- Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»;
- постанови Кабінету Міністрів України від 27.09. 2016 № 674 «Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування»;
- розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12. 2017 № 974-р «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад».

Положення визначає мету, завдання, зміст і порядок організації наставництва в органах державної служби Луганської області.

1.1. Метою наставництва є надання підтримки держслужбовцям, стосовно яких здійснюється наставництво, у процесі професійної адаптації до управлінської діяльності, максимально швидкому та ефективному входженню їх до професійного середовища.

1.2. Основними завданнями наставництва є:

- особистісно-професійне становлення держслужбовців як процесу і результату системних перетворень особистості у чотирьох основних підсистемах (професіоналізм діяльності, професіоналізм особистості, нормативність діяльності, продуктивна Я-концепція);

- формування ефективного управлінського колективу шляхом залучення до процесу адаптації співробітників досвідчених державних службовців.

1.3. Основні поняття, що використовуються у Положенні:

наставництво – форма організації і здійснення адаптації держслужбовців до управлінської діяльності в органах державної служби;

наставник – державний службовець із числа досвідчених співробітників, призначений куратором процесу особистісно-професійного розвитку держслужбовця, уперше призначеного на посаду, в період його адаптації до управлінської діяльності;

особа, стосовно якої здійснюється наставництво – держслужбовець, уперше призначений на посаду, протягом року після призначення;

особа, яка керує процесом наставництва – керівник державного органу, керівник структурного підрозділу державного органу;

представник управління по роботі з персоналом державного органу – особа, яка координує процес реалізації наставництва в органах державної влади і яка здійснює організаційні та документальний супровід процесу наставництва;

адаптація держслужбовця-початківця до управлінської діяльності – це процес взаємодії фахівця з навколишнім професійним середовищем, під час якого він зіставляє власні можливості й труднощі та на цій основі будує моделі і стратегії професійної поведінки, адекватні вимогам державної служби.

II Організація наставництва

2.1. Призначення наставника з визначенням терміну здійснення ним цих повноважень регламентується відповідним наказом керівника державного органу на основі пропозицій управління по роботі з персоналом державного органу у термін не пізніше 14 днів із дня призначення держслужбовця на посаду.

2.2. Термін здійснення наставництва встановлюється на 1 рік. При цьому в термін здійснення наставництва не включаються періоди, коли підопічний не виконував своїх посадових обов'язків.

2.3. У випадку швидкої та ефективної адаптації нового співробітника до управлінської діяльності шляхом подання службової записки керівника відповідного структурного підрозділу державного органу і за узгодженням з управлінням по роботі з персоналом апарату цього органу і саме наставником наставництво може бути припинено достроково.

2.4. Наставник може здійснювати наставництво зазвичай стосовно одної, в окремих випадках двох осіб одночасно.

2.5. Призначення наставника здійснюється на основі добровільного погодження з попереднім обговоренням з особою, що призначається для виконання функцій.

2.6. Допускається заміна наставника з об'єктивних причин у випадках переведення наставника або підопічного на посаду у другий підрозділ державного органу.

2.7. За рішенням керівництва і пропозицією управління по роботі з персоналом облдержадміністрації наставник може бути змінений у випадку неможливості встановлення сприятливих міжособистісних відносин з підопічним, а також неналежним виконанням наставником своїх обов'язків.

2.8. Організаційний та документальний супровід процесу наставництва, координацію цієї роботи здійснює управління по роботі з персоналом. Організаційний супровід наставництва полягає у:

- підборі та інформаційному забезпеченні діяльності наставників;
- контролі, аналізі та узагальненні кращого досвіду роботи наставників;
- корекції та необхідній допомозі наставникам з вирішення проблемних ситуацій.

III Керівництво наставництвом

3.1. Керівництво і контроль за організацією наставництва здійснює керівник державного органу або його заступник.

3.2. Керівництво організацією наставництвом у структурному підрозділі державного органу здійснює його керівник.

3.3. Керівник структурного підрозділу:

- визначає персонально перелік нових співробітників, стосовно яких необхідно використовувати процедуру наставництва;

- визначає із числа досвідчених співробітників кандидатури наставників і здійснює клопотання перед керівником державного органу щодо їх призначення;

- здійснює необхідний контроль за взаємовідносинами і взаємодіями суб'єкта та об'єкта наставництва.

3.4. Загальну координацію процесу наставництва здійснює управління по роботі з персоналом державного органу, яке:

- надає методичну та практичну підтримку наставникам у виконанні їх доручень;

- розробляє заходи з удосконалення технології наставництва, виходячи з аналізу професійної діяльності держслужбовців, уперше призначених на посаду;

- вивчає і узагальнює кращий досвід роботи наставників.

IV Права і обов'язки наставників

4.1. Наставник зобов'язаний:

- розробити індивідуальну програму підвищення рівня особистісно-професійної компетентності держслужбовця, уперше призначеного на посаду;

- ознайомити та пояснити держслужбовцю його основні обов'язки, основні напрями діяльності;

- надавати необхідну підтримку фахівцю, стосовно якого здійснюється наставництво, щодо виконання ним програми підвищення рівня особистісно-професійної компетентності держслужбовця, уперше призначеного на посаду;

- виявляти помилки підлеглих і надавати допомогу щодо їх виправлення;

- виявляти необхідну вимогливість і толерантність до фахівця, стосовно якого здійснюється наставництво;

- забезпечити результативну якісну підготовку фахівця до самостійного виконання своїх професійних обов'язків;

- надавати управлінню по роботі з персоналом звіт щодо результатів наставництва.

4.2. Наставник має право:

- вимагати виконання співробітником, стосовно якого здійснюється наставництво, всіх пунктів індивідуальної програми підвищення рівня особистісно-професійної компетентності держслужбовця, уперше призначеного на посаду;

- брати участь в обговоренні проблем і ситуацій, пов'язаних із службовою діяльністю підлеглих;

- подавати пропозиції та рекомендації керівнику структурного підрозділу з питань здійснення наставництва, зокрема про заохочення і дисциплінарного впливу на підопічного.

V Права і обов'язки співробітника, стосовно якого здійснюється наставництво

5.1. Співробітник зобов'язаний:

- здійснювати всі заходи, передбачені індивідуальною програмою підвищення його рівня особистісно-професійної компетентності;

- розвивати управлінські уміння та навички, удосконалювати практичний досвід виконання службових обов'язків;

- виконувати рекомендації наставника, пов'язані з індивідуальною програмою;
 - за підтримки наставника своєчасно виявляти та виправляти допущені помилки;
 - розвивати організованість і управлінську культуру професійної службової діяльності;
- 5.2. Співробітник має право:
- у випадку необхідності звертатися до наставника за допомогою та порадою з питань виконання професійної діяльності;
 - користуватися наявною службовою, нормативною, методичною літературою та документацією, що стосується його службової діяльності;
 - за відсутністю контакту або наявних психологічних проблем у спілкуванні з наставником, просити про його заміну.

VI Завершення наставництва

- 6.1. Після закінчення одного року наставник готує звіт про результати наставництва, які затверджуються керівником структурного підрозділу.
- 6.2. Затверджений звіт подається в управління по роботі з персоналом.
- 6.3. Результатами ефективної роботи наставника є:
- повне виконання підопічним індивідуальної програми підвищення рівня особистісно-професійної компетентності держслужбовця, уперше призначеного на посаду;
 - високий рівень практичного використання молодим співробітником практичних і теоретичних знань та накопиченого досвіду;
 - висока мотивація співробітника-початківця до професійного розвитку, самостійності та ініціативи.
- 6.4. Результати роботи наставника враховуються у його кадровому просуванні і слугують підґрунтям для заохочення.

Міністерство освіти і науки України**Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»**

|

ПОГОДЖУЮ:Голова Національного агентства
України з питань державної служби_____ К. О. Ващенко
« ____ » _____ 2018 р.**ЗАТВЕРДЖУЮ:**Ректор Державного закладу
«Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»_____ С. В. Савченко
« ____ » _____ 2018 р.**ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА****підвищення кваліфікації державних службовців та посадових
осіб місцевого самоврядування****Старобільськ – 2018**

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Призначення програми. Професійна програма підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (далі - професійна програма) призначена для забезпечення потреб органів державної виконавчої влади на які поширюється дія законів України «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації», «Про запобігання корупції», «Про Національне антикорупційне бюро України», «Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014 – 2017 роки)) та чинне законодавство України, у компетентних фахівцях з високим рівнем професіоналізму та культури. Професійна програма зорієнтована на реалізацію Указу Президента України від 12.01.2015 № 5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020», розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.09.2014 № 847-р «Про імплементацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони».

Основними завданнями професійної програми є вдосконалення професійних навичок працівників органів державної влади і посадових осіб місцевого самоврядування (далі - слухачів) з урахуванням вимог часу та соціально-економічного розвитку держави, дотримання чинного законодавства України та відповідно до профілів професійної компетентності посад державних службовців, інших нормативно-правових актів держави.

Професійна програма передбачає багатоаспектність функцій і завдань, що регулюють органи державної влади у різноманітних сферах, необхідність отримання професійної підготовки та постійного оновлення і набуття нових знань, умінь, навичок, здатностей державних службовців відповідно до потреб соціально-економічного розвитку країни, становлення громадянського суспільства, дотримання принципів демократичного врядування. Це передбачає, зокрема, особливі процедури прийняття управлінських рішень (публічні консультації, відкритість, підконтрольність і підзвітність), володіння навиками ефективної комунікації, вміння управляти суспільством, пристосовувати себе та виробляти можливості працювати зі складним суспільством, з усіма групами інтересів та партіями.

Нормативно-правове забезпечення організації, змісту і технології навчання. Професійна програма підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування розроблена кафедрою публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» відповідно до законів України від «Про місцеве самоврядування», «Про державну службу», «Про запобігання корупції», «Про місцеві державні адміністрації», «Про Кабінет Міністрів України», наказу Національного агентства України з питань державної служби від 30.03. 2015 № 65 «Про затвердження Вимог до структури і змісту професійних програм

підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад».

Навчальні цілі та завдання:

- засвоєння знань законодавства з питань запобігання і протидії корупції та шляхи реалізації антикорупційної політики в Україні;
- підвищення рівня обізнаності у законодавстві України в сфері державної служби та місцевого самоврядування;
- засвоєння знань і умінь, які забезпечують здатність виконувати управлінські функції, як в системі державного управління, так і місцевого самоврядування, ефективно протидіяти проявам корупції та усувати наслідки правопорушень, пов'язаних з протиправною діяльністю державних службовців.

Загальна характеристика змісту навчального матеріалу.

Професійну програму розроблено з урахуванням результатів вивчення нагальних потреб та інтересів державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до вимог законодавчих і нормативно-правових актів, які регламентують питання, служби в органах державної влади та місцевого самоврядування. Програма передбачає засвоєння питань реалізації державної політики в органах державної влади та органах місцевого самоврядування на основі опрацювання відповідних законодавчих і нормативно-правових актів, наукових праць, навчальної літератури та матеріалів періодичних видань.

Очікуванні результати навчання, їх вплив на професійну компетентність слухачів і ефективність виконання ними посадових завдань. У результаті вивчення навчального матеріалу слухачі мають опанувати особливості реалізації норм чинного законодавства у сфері державної служби, місцевого самоврядування, юридичну відповідальність та правову захищеність державних службовців, сутність організації діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування, розуміти особливості політико-правової та політико-психологічної діяльності державного службовця, посадових осіб місцевого самоврядування, державної антикорупційної політики України, пріоритети, шляхи і принципи її реалізації; нормативно-правове забезпечення й інші шляхи налагодження взаємодії і співпраці органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування з громадськими організаціями, сучасний стан і досвід зарубіжних країн у здійсненні повноважень територіальними органами державної влади та місцевого самоврядування.

Види навчальних занять і застосування методів навчання.

Аудиторні заняття проводяться у формі лекцій, практичних занять, тематичних дискусій, ділових ігор, «круглих столів». Для самостійної роботи слухачів використовуються елементи дистанційного навчання.

У процесі навчання відбувається застосування таких методів навчання, зокрема лекції проводяться із елементами бесіди, тематичних дискусій, експрес опитування. При проведенні практичних занять

використовуються технічні засоби навчання, інтерактивні та тестові форми роботи.

Підсумковий контроль знань із загальної, функціональної та галузевої складових професійної програми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування комплексного тестування.

Обсяг часу на реалізацію програми. Тривалість підвищення кваліфікації за професійною програмою складає 108 годин (3,6 кредита ЄКТС), з яких 72 години - аудиторних (36 годин – лекційних, 36 годин – занять) та 36 годин – самостійна робота.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Шифри модулів, тем	Назви складових програм, модулів, тем	Загальна кількість годин / Кредитів ЄКТС	Розподіл часу на аудиторні заняття і самостійну роботу	
			Аудиторні заняття години / кредити ЄКТС	Самостійна робота години / кредити ЄКТС
	Модуль 1. Органи публічної влади в Україні.	36/1,2	24/0,8	12/0,4
	Тема 1.1. Поняття та форми державного устрою. Адміністративно-територіальний устрій України.	6	4	2
	Тема 1.2. Конституційні засади публічної служби в Україні.	6	4	2
	Тема 1.3. Структура та компетенція органів публічної влади в Україні.	6	4	2
	Тема 1.4. Структура та компетенція територіальних органів публічної влади.	6	4	2
	Тема 1.5. Реформування системи місцевого самоврядування, як фактор демократизації українського суспільства.	6	4	2
	Тема 1.6. Світовий досвід організації публічної влади на територіальному і місцевому рівнях.	6	4	2
	Модуль 2 Правове регулювання публічної служби.	36/1,2	24/0,8	12/0,4
	Тема 2.1. Законодавство у сфері державної служби та місцевого самоврядування.	6	4	2
	Тема 2.2. Законодавство у сфері запобігання і протидії корупції в Україні.	6	4	2

	Тема 2.3. Юридична відповідальність державних службовців (дисциплінарна, адміністративна, кримінальна).	6	4	2
	Тема 2.4. Захист прав державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.	6	4	2
	Тема 2.5. Кадрова робота.	6	4	2
	Модуль 3. Організація діяльності державного службовця	34/13	22/0,73	12/0,4
	Тема 3.1. Ефективність публічної служби.	6	4	2
	Тема 3.2. Політико-психологічні аспекти публічної служби.	6	4	2
	Тема 3.3. Політична система суспільства.	6	4	2
	Тема 3.4. Політичний маркетинг.	6	4	2
	Тема 3.5. Основи економіки та стратегічного управління розвитком регіону.	10	6	4
	Підсумковий контроль	2/0,07	2/0,07	-
	Всього годин за програмою	108/3,6	72/2,4	36/1,2

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОГО МАТЕРІАЛУ

Загальна складова

Модуль 1. Органи публічної влади в Україні.

Мета вивчення модуля – ознайомити слухачів з базовими поняттями та основами організації територіальної влади в Україні. Сформувати у слухачів систему теоретичних знань та навичок з питань реалізації власних повноважень органами територіальної організації влади, здобути знання та уміння щодо правових засад діяльності державного службовця згідно аналізу норм чинних нормативно-правових актів у відповідній сфері, а також правове регулювання державної служби як невід’ємного елемента забезпечення правової прозорості та виваженості діяльності осіб, уповноважених на виконання функцій держави та місцевого самоврядування.

У результаті опрацювання навчального матеріалу модуля слухачі повинні знати:

- сутність концепції поділу влади;
- структуру органів публічної влади в Україні;
- норми законів України «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування» та інших нормативно-правових актів, що стосуються діяльності державних службовців в Україні;
- теоретичні основи адміністративно-територіального устрою, його сутність, завдання та цілі;
- нормативно-правове забезпечення напрямів розвитку організації влади на рівні регіону та територіальних громад;
- особливості реалізації механізмів взаємодії центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування з місцевими державними адміністраціями;
- основні напрями реалізації адміністративної реформи в Україні;
- загальні засади організації та здійснення державного управління та місцевого самоврядування з місцевими державними адміністраціями.

вміти:

- тлумачити зміст термінів «представницька влада», «представницька демократія», «демократія», «місцеве самоврядування», «громада», «об’єднана територіальна громада» та інші;
- виокремлювати кращі зарубіжні практики в сфері діяльності регіональної влади й самоврядування та застосовувати їх досвід в практичній управлінській діяльності;
- аналізувати та застосовувати норми законів та підзаконних нормативно-правових актів у практичній управлінській діяльності органу державної влади чи органу місцевого самоврядування;
- виявляти суперечності та прогалини правового регулювання в сфері практичної діяльності органів публічної влади.

Зміст навчального матеріалу модуля

Тема 1.1. Поняття та форми державного устрою. Адміністративно-територіальний устрій України.

Анотація. При вивченні зазначеної теми пропонується проаналізувати Конституцію України, закони України «Про Кабінет Міністрів України», «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування», «Про державну службу», «Про запобігання корупції».

Тема 1.2. Конституційні засади публічної служби в Україні.

Анотація. При вивченні зазначеної теми пропонується розглянути наступні питання: реалізація концепції поділу влади в Україні, поняття системи та види публічних органів влади в Україні, представницька влада та її сутність, аналіз законів України «Про державну службу», «Про місцеве самоврядування», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцеві державні адміністрації» та інших нормативно-правових актів, що мають вплив на діяльність органів публічної влади в Україні.

Тема 1.3. Структура та компетенція органів публічної влади в Україні.

Анотація. Проаналізовано структуру та компетенції органів публічної влади в Україні, досвід інших країн у сфері державного управління, зокрема на прикладі США, Франції, Німеччини, Китаю та інших; досліджено досвід європейських країн у сфері регіональної політики та запропоновано для обговорення особливості адаптації національного законодавства до стандартів Європейського Союзу.

Тема 1.4. Структура та компетенція територіальних органів публічної влади в Україні.

Анотація. Проаналізовано структуру та компетенції територіальних органів публічної влади, досліджено досвід країн світу з проблем організації та діяльності територіальних органів публічної влади, запропоновано обговорення особливості адаптації національного досвіду до стандартів Європейського Союзу.

Тема 1.5. Реформування системи місцевого самоврядування як фактор демократизації українського суспільства.

Анотація. Проаналізовано поняття, сутність та структура місцевого самоврядування, визначено поняття «територіальна громада», правову основу місцевого самоврядування, основні напрями та перспективи адміністративної реформи.

Тема 1.6. Світовий досвід організації публічної влади на територіальному та місцевому рівнях.

Анотація. Проаналізовано світовий досвід організації публічної влади, як на центральному так і регіональному рівнях. Розглянуто поняття «муніципальне управління», «територіальна децентралізація», «місцева автономія», у політичному аспекті місцеве самоврядування розглядається як специфічна форма реалізації публічної влади, відмінної від державної і об'єднань громадян.

Список рекомендованих джерел:

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 / Електронний ресурс: [Режим доступу] <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року. Електронний ресурс : [Режим доступу] <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
3. Закон України «Про місцеве самоврядування», Відомості Верховної Ради України, 1997, №24, ст. 170.
4. Закон України «Про місцеві державні адміністрації», Вісник Верховної Ради України, 1999, №20-21, ст. 190.
5. Закон України «Про запобігання корупції», Вісник Верховної Ради України, 2014, №49.
6. Закон України «Про Кабінет Міністрів України», [ukr – kodeksy.com/prokabinet ministriv ukrayini.htm](http://ukr-kodeksy.com/prokabinet_ministriv_ukrayini.htm)
7. Закон України «Про засади державної регіональної політики» (Відомості Верховної Ради, № 13, с. 90, 2015).
8. Кравченко В. В., Пітцик М. В. Конституційні засоби місцевого самоврядування в Україні. – К., 2001.
9. Ткачук Д. Місцеве самоврядування: світовий та український досвід. – К., 1997.

Модуль 2. Правове регулювання публічної служби.

Мета вивчення модуля – сформулювати у слухачів систему теоретичних знань та практичних навичок з питань правових засад діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування згідно з аналізом чинних нормативно-правових актів у відповідній сфері, а також набути знання з правового регулювання питань публічної служби як невід'ємного елемента забезпечення правової прозорості та виваженості діяльності осіб, уповноважених на виконання функцій держави та місцевого самоврядування.

У результаті опрацювання навчального матеріалу модуля слухачі повинні знати:

- нормативно-правову базу щодо діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування;
- стратегічні документи у сфері запобігання і протидії корупції в контексті євроінтеграції;
- новітні підходи щодо організації діяльності органів публічної влади на всіх рівнях;
- запобігання проявам корупції та врегулювання конфлікту інтересів;
- правила етичної поведінки;

вміти:

- застосовувати знання щодо напрямів реалізації державної політики, як в органах державної влади, так і органах місцевого самоврядування;

- дотримуватись Правил етичної поведінки та застосовувати позитивний імідж державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування.

Тема 2.1. Законодавство у сфері державної служби та місцевого самоврядування.

Анотація. Досліджено еволюцію та етапи формування органів державної влади, місцевого самоврядування на теренах України, а також процес формування нормативно-правової бази публічного управління. Проаналізовано закони України «Про місцеве самоврядування», «Про місцеві державні адміністрації», «Про державну службу», «Про засади державної регіональної політики».

Темам 2.2. Законодавство у сфері запобігання та протидії корупції в Україні.

Анотація. При вивченні зазначеної теми буде розглянуто такі питання: запобігання корупційним та пов'язаним з корупцією правопорушенням; аналіз антикорупційних обмежень; запобігання та врегулювання конфлікту інтересів; правила етичної поведінки; фінансовий контроль за витратами та доходами; антикорупційна експертиза; порядок проведення спеціальної перевірки; аналіз антикорупційних обмежень.

Тема 2.3. Юридична відповідальність державних службовців.

Анотація. При вивченні зазначеної теми буде розглянуто дисциплінарну, адміністративну, кримінальну відповідальність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Сформовано систему теоретичних і практичних знань та уявлень щодо юридичної відповідальності посадових осіб.

Тема 2.4. Захист прав державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Анотація. При вивченні зазначеної теми буде розглянуто нормативно-правову базу захисту конституційних прав державних службовців та сформовано вміння та навички захисту своїх громадянських та професійних прав.

Тема 2.5 Кадрова робота.

Анотація. При вивченні зазначеної теми буде розглянуто напрями та сутність кадрової роботи в органах державної виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Список рекомендованих джерел:

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 / Електронний ресурс: [Режим доступу] <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

2. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року. Електронний ресурс : [Режим доступу] <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

3. Закон України «Про місцеве самоврядування», Відомості Верховної Ради України, 1997, №24, ст. 170.

4. Закон України «Про місцеві державні адміністрації», Вісник Верховної Ради України, 1999, №20-21, ст. 190.

5. Закон України «Про запобігання корупції», Вісник Верховної Ради України, 2014, №49.

Модуль 3. Організація діяльності державного службовця.

Мета вивчення модуля – сформувати систему знань щодо критеріїв оцінки ефективності діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Розкрити політико-психологічні аспекти публічної служби та основні напрями стратегічного управління розвитком економіки регіону, діяльності, повноважень та специфіки взаємодії органів виконавчої влади та місцевого самоврядування в процесі реалізації завдань державної політики, розуміння особливостей відповідальності представників публічної влади за неналежне виконання посадових обов'язків та корупційні правопорушення.

У результаті опрацювання навчального матеріалу модуля слухачі повинні знати:

- критерії оцінки ефективності публічної служби, державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;
- досвід європейських країн щодо оцінювання ефективності публічної служби;
- особливості роботи з політичними партіями, громадськими організаціями;
- сутність понять «політична поведінка», «політичне спілкування», види темпераменту, політичний маркетинг, формування іміджу органу публічної влади;
- основні напрями економічної політики на державному та регіональному рівнях;
- сутність адміністративної реформи.

вміти:

- відповідно до критеріїв оцінки ефективності роботи органів публічної влади аналізувати свою діяльність, структурного підрозділу, органу державної влади або місцевого самоврядування;
- аналізувати політичну ситуацію як на державному так і регіональному рівнях;
- аналізувати психологічні особливості поведінки соціальних груп та їх вплив на політичну ситуацію в регіоні;
- формувати позитивний імідж органу публічної влади на регіональному, місцевому рівнях та державного службовця, посадової особи місцевого самоврядування.

Тема 3.1. Ефективність публічної служби.

Анотація. Запропоновано для вивчення поняття «публічна служба», «ефективність публічної служби», критерії оцінки публічної служби.

Запропоновано досвід країн Західної Європи щодо оцінки ефективності діяльності як органу публічної влади, так і окремої посадової особи.

Тема 3.2. Політико-психологічні аспекти публічної служби.

Анотація. Запропоновано для вивчення особливості політичної та психологічної поведінки різних соціальних груп та їх вплив на політичну ситуацію в регіоні та державі. Розкрити особливості роботи органів державної влади, місцевого самоврядування на регіональному та місцевому рівнях.

Тема 3.3. Політична система суспільства.

Анотація. Розкрито сутність поняття «політична система» та особливості політичної системи в Україні.

Тема 3.4. Політичний маркетинг.

Анотація. Розкрито сутність поняття політичний маркетинг та його особливості у роботі центральних, регіональних та місцевих органах публічної влади.

Тема 3.5. Основи економіки та стратегічного управління розвитком регіону.

Анотація. Розкрито основні напрями державної політики у сфері економіки на регіональному рівні. Запропоновано моделі стратегічного управління розвитку регіонів.

Список рекомендованої літератури:

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня // Відомості Верховної Ради України. – 1996. 86 с.
2. Закон України «Про інформацію» // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – №48.
3. Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – №49.
4. Головатий М.Ф. Політична психологія: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2001.
5. Головатий М.Ф. Професія – політик. – К.: Парламент, вид-во, 2000 – 88 с.
6. Політична психологія: Конспект лекцій до навчального модуля / Уклад. М. М. Логунова, М. І. Пірен, В. А. Ребкало. – К.: Вид-во УДДУ, 2002. – 64 с.
7. Психологія масової політичної свідомості та поведінки / Відп. ред. В. О. Васютинський. – К.: Вид-во «ДОК-К», 1997.
8. Проблеми політичної психології та її роль у становленні громадянина управлінської держави / За заг. ред. В. М. Литвина, М. М. Слюсаревського. – К.: Укформ. – Вид. центр Т-ва «Знання Україна», 2001. – Вип. 3.

Міністерство освіти і науки України
Державний заклад «Луганський національний університет імені
Тараса Шевченка»
Кафедра державної служби, адміністрування та управління

"Погоджую"

Голова Національного агентства
України з питань державної служби

_____ К.О.Ващенко

" ____ " _____ 2018 р.

"Затверджую"

Ректор ДЗ «Луганський національний
університет імені Тараса Шевченка»

_____ С.В.Савченко

" ____ " _____ 2018 р.

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

тематичного короткострокового семінару
з питань запобігання і протидії проявам корупції
для державних службовців та посадових осіб місцевого
самоврядування

Старобільськ
2018

I. Пояснювальна записка.

Актуальність і значення короткострокового семінару полягає у необхідності підвищення рівня компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, необхідного для ефективного вирішення завдань професійної діяльності у зв'язку з прийняттям та реалізацією Закону України "Про запобігання корупції".

Програма короткострокового семінару орієнтована на державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Мета семінару: актуалізація знань державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування щодо законодавчих засад протидії корупції та розвиток вмінь визначати корупційні ризики та моделювати зміст та засоби запобігання корупції.

За результатами семінару **слухачі повинні знати:** законодавчі засади запобігання корупції; головні поняття, що характеризують проблему запобігання корупції; досвід західних країн із запобігання корупції; зміст та засоби діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування із запобігання корупції.

За результатами семінару **слухачі повинні вміти:** аналізувати ситуації, які містять корупційні загрози; оцінювати варіанти розв'язання ситуацій, які містять корупційні загрози; визначати зміст діяльності місцевих органів державної влади із запобігання корупції; визначити зміст своєї діяльності із запобігання корупції; визначати елементи досвіду західних країн, які можуть бути використані для запобігання корупції в Україні.

Під час проведення семінару рекомендується використовувати елементи лекції, діалогу, розгляду проблемних питань, аналізу конкретних ситуацій.

II. Орієнтовний тематичний план.

№ з/п	Назва модулів, тем	Загальна кількість годин	Загальна кількість годин в ECTS	Академічних годин			
				Аудиторних занять в годинах	Аудиторних занять в ECTS	Самостійна робота в годинах	Самостійна робота в ECTS
1.	Правові та організаційні засади запобігання корупції.	4	0,132	2	0,066	2	0,066
2.	Побудова багаторівневої системи протидії корупції	3	0,1	2	0,066	1	0,033
3.	Зарубіжний досвід запобігання корупції	3	0,1	2	0,066	1	0,033
Всього		10	0,332	6	0,198	4	0,132

III. Зміст навчального матеріалу.

Тема 1. Правові та організаційні засади запобігання корупції.

У темі заплановано розглянути такі питання:

- структура Закону України "Про запобігання корупції";
- головні поняття, що характеризують проблему запобігання корупції (антикорупційна експертиза, пряме підпорядкування, близькі особи, корупційне правопорушення, корупція, неправомірна вигода, потенційний конфлікт інтересів, подарунок, правопорушення, пов'язане з корупцією, приватний інтерес, реальний конфлікт інтересів, спеціально уповноважені суб'єкти у сфері протидії корупції, суб'єкти декларування);
- державна політика із запобігання корупції;
- організаційні засади запобігання корупції.

Тема 2. Побудова багаторівневої системи протидії корупції.

У темі заплановано розглянути такі питання:

- які заходи із запобігання корупції, які необхідно вживати на рівні країни;
- які заходи із запобігання корупції, які необхідно вживати на рівні місцевих органів влади та самоврядування;
- що має робити із запобігання корупції державний службовець та працівник місцевого самоврядування.

Передбачено аналіз ситуацій, які містять корупційні загрози; оцінювання варіантів розв'язання ситуацій, які містять корупційні загрози.

Тема 3. Зарубіжний досвід запобігання корупції .

У темі заплановано розглянути такі питання:

- досвід західних країн із запобігання корупції;
- спільні властивості та особливості запобігання корупції в західних країнах та Україні;
- використання досвіду західних країн із запобігання корупції в Україні;
- що може завадити реалізації положень Закону України «Про запобігання корупції» на місцевому рівні.

IV. Контроль навчання.

1. Для контролю результатів навчання можуть бути використані тести. Закон України «Про запобігання корупції» прийнятий у:

1. 2015р.
2. 2014р.
3. 2011р.
4. 2009р.

2. Закон України «Про запобігання корупції» вступає в дію в:

1. 2015р.
2. 2014р.
3. 2011р.
4. 2009р.

3. Як пов'язані Закон України "Про засади запобігання і протидії корупції" та "Закон України "Про запобігання корупції";

1. "Закон України "Про запобігання корупції" доповнює Закон України "Про засади запобігання і протидії корупції"
2. "Закон України "Про запобігання корупції" замінює Закон України "Про засади запобігання і протидії корупції"
3. "Закон України "Про засади запобігання і протидії корупції" доповнює Закон України "Про запобігання корупції"
4. В Україні будуть функціонувати обидва закони.

4. Після прийняття Закону України "Про запобігання корупції" Закон України "Про правила етичної поведінки"

1. Втратив чинність
2. Є чинним.
3. Доповнено етичними положеннями Закону України "Про запобігання корупції".
4. Доповнюють один одне.

5. Хто такі «близькі особи» відповідно Закону України "Про запобігання корупції":

1. Особи, які спільно проживають, пов'язані спільним побутом і мають взаємні права та обов'язки із особами, уповноваженими на виконання функцій держави або місцевого самоврядування.

2. Особи, які спільно проживають.

3. Особи, які спільно проживають, пов'язані спільним побутом.

4. Особи, які спільно проживають, пов'язані спільним побутом і мають взаємні права та обов'язки

6. Що таке «корупційне правопорушення» відповідно Закону України "Про запобігання корупції":

1. Отримання хабару.

2. Діяння, що містить ознаки корупції.

3. Використання службових повноважень для отримання прибутку.

4. Використання службових повноважень для отримання вигоди.

7. Що таке «неправомірна вигода» відповідно Закону України "Про запобігання корупції":

1. Грошові кошти, які обіцяють, пропонують, надають або одержують без законних на те підстав;

2. Грошові кошти або інше майно, які обіцяють, пропонують, надають або одержують без законних на те підстав;

3. Грошові кошти або інше майно, переваги, пільги, послуги, нематеріальні активи, будь-які інші вигоди нематеріального чи негрошового характеру, які обіцяють, пропонують, надають або одержують без законних на те підстав;

4. Грошові кошти або інше майно, переваги, пільги, які обіцяють, пропонують, надають або одержують без законних на те підстав.

8. Що таке «потенційний конфлікт інтересів» відповідно Закону України "Про запобігання корупції":

1. Наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень;

2. Наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження;

3. Наявність у особи приватного інтересу, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень;

4. Наявність у особи приватного інтересу у сфері, що може вплинути на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень;

9. Що таке «подарунок» відповідно Закону України "Про запобігання корупції":

1. Грошові кошти, які надають/одержують безоплатно або за ціною, нижчою мінімальної ринкової;

2. Грошові кошти або інше майно, переваги, пільги, послуги, нематеріальні активи, які надають/одержують безоплатно або за ціною, нижчою мінімальної ринкової;

3. Грошові кошти або інше майно, які надають/одержують безоплатно або за ціною, нижчою мінімальної ринкової;

4. Майно, переваги, пільги, послуги, нематеріальні активи, які надають/одержують безоплатно або за ціною, нижчою мінімальної ринкової.

10. Що таке «правопорушення, пов'язане з корупцією» відповідно Закону України "Про запобігання корупції":

1. Діяння, що містить ознак корупції;

2. Діяння, що не містить ознак корупції, але порушує встановлені цим законом вимоги, заборони та обмеження, вчинене особою, за яке законом встановлено кримінальну, адміністративну, дисциплінарну та/або цивільно-правову відповідальність;

3. Діяння, що не містить ознак корупції, але порушує встановлені цим законом вимоги, заборони та обмеження, вчинене особою, за яке законом встановлено кримінальну, адміністративну, дисциплінарну та/або цивільно-правову відповідальність;

4. Діяння, що містить ознак корупції, але не порушує встановлені цим Законом вимоги, заборони та обмеження, вчинене особою, за яке законом встановлено кримінальну, адміністративну, дисциплінарну та/або цивільно-правову відповідальність;

11. Що таке «приватний інтерес» відповідно Закону України "Про запобігання корупції":

1. Будь-який майновий чи немайновий інтерес особи;

2. Будь-який майновий чи немайновий інтерес особи, у тому числі зумовлений особистими, сімейними, дружніми чи іншими позаслужбовими стосунками з фізичними чи юридичними особами;

3. Будь-який майновий чи немайновий інтерес особи, у тому числі зумовлений особистими, сімейними, дружніми чи іншими позаслужбовими стосунками з фізичними чи юридичними особами, у тому числі ті, що виникають у зв'язку з членством або діяльністю в громадських організаціях;

4. Будь-який майновий інтерес особи, у тому числі зумовлений особистими, сімейними, дружніми чи іншими позаслужбовими стосунками з фізичними чи юридичними особами, у тому числі ті, що виникають у зв'язку з членством або діяльністю в громадських, політичних, релігійних чи інших організаціях;

12. Що таке «реальний конфлікт інтересів» відповідно Закону України "Про запобігання корупції":

1. Суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями;

2. Суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень;

3. Суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень;

4. Суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на своєчасність прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.

13. Які функції виконує Національне агентство з питань запобігання корупції:

1. Перевірки декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування;

2. Проведення моніторингу способу життя осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування;

3. Розробка типової антикорупційної програми юридичної особи;

4. Надання роз'яснень, методичної та консультаційної допомоги;

5. Проведення розслідувань корупційних діянь.

14. Які завдання реалізують уповноважені підрозділи з питань запобігання корупції:

1. Розроблення антикорупційної політики

2. Розроблення, організація та контроль за проведенням заходів щодо запобігання корупційним правопорушенням;

3. Виявлення ризиків вчинення корупційних, внесення керівнику відповідного органу пропозицій щодо їх усунення;

4. Надання методичної та консультаційної допомоги з питань дотримання законодавства щодо запобігання і протидії корупції;

5. Здійснення заходів з виявлення конфлікту інтересів, сприяння його врегулюванню, інформування керівника відповідного органу та Національного агентства про виявлення конфлікту інтересів та заходи, що були вжиті для його врегулювання.

15. Хто розробляє засади антикорупційної політики (Антикорупційна стратегія)?

1. Верховна Рада України;

2. Кабінет Міністрів;

3. Національне агентство з питань запобігання корупції.

16. Які обмеження встановлює Закон України «Про запобігання корупції» ?

1. Щодо використання службових повноважень чи свого становища;
2. Щодо одержання подарунків ;
3. Щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності;
4. Щодо спільної роботи близьких осіб ;
5. Щодо прийняття подарунків;
6. Щодо роботи після завершення державної служби.

17. Що мають зробити особи, уповноважені на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, прирівняні до них особи, у разі надходження пропозиції щодо неправомірної вигоди або подарунка, незважаючи на приватні інтереси?

1. Відмовитися від пропозиції;
2. За можливості ідентифікувати особу, яка зробила пропозицію;
3. Залучити свідків, якщо це можливо, у тому числі з числа співробітників;
4. Письмово повідомити про пропозицію безпосереднього керівника (за наявності) або керівника відповідного органу, підприємства, установи, організації, спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції;
5. Прийняти пропозицію та одразу повідомити про це установи, організації, спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції.

18. Який порядок передбачає Закон із запобігання та врегулювання конфлікту інтересів?

1. Національне агентство у випадку одержання від особи повідомлення про наявність у неї реального, потенційного конфлікту інтересів упродовж семи робочих днів роз'яснює такій особі порядок її дій щодо врегулювання конфлікту інтересів;

2. Національне агентство у випадку одержання від особи повідомлення про наявність у неї реального, потенційного конфлікту інтересів упродовж десяти робочих днів роз'яснює такій особі порядок її дій щодо врегулювання конфлікту інтересів;

3. Національне агентство у випадку одержання від особи повідомлення про наявність у неї реального, потенційного конфлікту інтересів упродовж трьох робочих днів роз'яснює такій особі порядок її дій щодо врегулювання конфлікту інтересів.

19. «Реальний конфлікт інтересів»- це?

1. Суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями;

2. Суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень;

3. Суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.

20. «Потенційний конфлікт інтересів» - це?

1. Наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження;

2. Наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень;

3. Наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.

21. Чи може бути звільнена особа, уповноважена на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, прирівняної до неї особи із займаної посади у зв'язку з наявністю конфлікту інтересів?

1. Може бути звільнена;

2. Може бути звільнена в окремих випадках;

3. Не може бути звільнена.

22. Які норми етичної поведінки, передбачає Закон?

1. Бути ввічливими у стосунках з громадянами, керівниками, колегами і підлеглими;

2. Пріоритет інтересів;

3. Політична нейтральність;

4. Неупередженість;

5. Компетентність і ефективність;

6. Нерозголошення інформації;

7. Утримання від виконання незаконних рішень чи доручень;

8. Службовці повинні уникати будь-яких дій, що створюють враження, що вони порушують закон чи етичні норми;

9. Службовець не повинний просити або приймати будь-який подарунок інший коштовний предмет від будь-якої особи чи організації, стосовно яких він зобов'язаний виконати ті чи інші дії по службі і невиконання яких може завдати істотної шкоди інтересу останніх.

23. У якій термін уповноважені на виконання функцій держави або місцевого самоврядування особи мають подавати декларацію за минулий рік за формою, що визначається Національним агентством?

1. До 1 квітня;
2. До 1 березня;
3. До 1 травня.

24. Протягом якого часу здійснюється повна перевірка декларації?

1. 90 днів;
2. 60 днів ;
3. 30 днів.

25. Чи передбачає Закон порядок здійснення моніторингу способу життя суб'єктів?

1. Передбачає вибірковий моніторинг;
2. Передбачає моніторинг після звернення громадян та інших зацікавлених сторін;
3. Передбачає суцільний моніторинг

26. До яких видів відповідальності за вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень притягаються суб'єкти цього Закону?

1. До кримінальної, адміністративної, цивільно-правової та дисциплінарної;
2. Адміністративної, цивільно-правової;
3. Адміністративної, цивільно-правової та дисциплінарної.

27. Особливості притаманні Закону України "Про запобігання корупції"?

1. Має переважно превентивний характер;
2. Має переважно каральний характер;
3. Суттєво розширено перелік суб'єктів відповідальності за корупційні правопорушення;
4. Конкретизовано перелік суб'єктів, відповідальних за запобігання корупції;
5. Розширено понятійний апарат: нове визначення корупції, корупційне правопорушення, конфлікт інтересів, неправомірна вигода, близькі особи, пряме підпорядкування;
6. Розширено перелік запобіжних заходів: введення обмежень щодо одержання подарунків, роботи близьких осіб, обмеження щодо роботи після звільнення, врегульовано спеціальну перевірку щодо кандидатів на посаду, проведення декларування витрат;
7. Введено заборону одержання подарунків;
8. Запроваджено обов'язки урегулювання конфлікту інтересів;
9. Запроваджено антикорупційну експертизу проектів нормативних документів;

10. Більш суворі вимоги щодо прозорості інформації;
11. Заборона на одержання послуг і майна органами державної влади та органами місцевого самоврядування;
12. Врегульовано одержання послуг і майна органами державної влади та органами місцевого самоврядування;
13. Підвищення ролі громадськості в заходах щодо запобігання корупції;
14. Обов'язок інформувати громадськість про заходи щодо запобігання корупції;
15. Державний захист осіб, які надають допомогу у запобіганні корупції;
16. Запровадження державного реєстру осіб, які вчинили корупційні правопорушення;
17. Запровадження державного реєстру фірм, які вчинили корупційні правопорушення;
18. Нові види відповідальності: цивільна (відшкодування збитків, вилучення майна, вартості послуг, пільг...); дисциплінарна (невжиття заходів, порушення правил етики, порушення інших обмежень);
19. Новий склад адміністративних правопорушень (пропозиція або надання неправомірної вигоди, порушення обмежень щодо одержання дарунків, порушення вимог щодо повідомлення про конфлікт інтересів, незаконне використання інформації);
20. Які функції для антикорупційного бюро передбачає "ЗАКОН УКРАЇНИ "Про Національне антикорупційне бюро України";
21. забезпечує формування та реалізує державну антикорупційну політику;
22. забезпечує попередження, виявлення, припинення, розслідування та розкриття корупційних правопорушень, віднесених до його підслідності, а також запобігання вчиненню нових;
23. Забезпечує протидію кримінальним корупційним правопорушенням, які вчинені вищими посадовими особами, уповноваженими на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та становлять загрозу національній безпеці.

V. Рекомендована література.

1. Конвенція ООН проти корупції // Відомості Верховної Ради України. – 2007.-№ 49.
2. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996.-№ 30.
3. Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції» // Відомості Верховної Ради України – 07.04.2011р. №3206-VI.
4. Закон України «Про запобігання корупції» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 47)
5. Закон України "Про Національне антикорупційне бюро України"(Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 47, ст.2051)

6. Закон України «Про доступ до публічної інформації» // 13.01.2011р. №2939-VI.
7. Закон України «Про правила етичної поведінки» // 17.05. 2012 р. №4722-IV.
8. Закон України «Про державну службу» від 17.11.2011 року,
9. Загальні правила поведінки державного службовця, затверджені наказом Головердержслужби від 04.08.2010 N 214
10. Державна програма щодо запобігання і протидії корупції на 2011-2015 роки // Постанова КМУ від 28.11. 2011 р. № 1240 «Про затвердження Державної програми щодо запобігання і протидії корупції на 2011-2015 роки».
11. Про Концепцію подолання корупції в Україні “На шляху до доброчесності” // Офіційний вісник України. – 2006. – №37.: Указ Президента України від 11 вересня 2006 р. – Ст. 2540.
12. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 31 жовтня 2008 року “Про стан протидії корупції в Україні” // Офіційний вісник України. – 2008. – 4№92.: Указ Президента України від 27 листопада 2008 р. – Ст. 3042.
13. Питання інформування про результати роботи у сфері запобігання та протидії корупції // Офіційний вісник України. – 2010. – № 1.: Постан. КМ України від 8 грудня 2009 р. №1419 – Ст. 12
14. Краші приклади з практики проекту “Сприяння активній участі громадян у протидії корупції в Україні “Гідна Україна”: Посібник – Київ: Жовтень, 2009 р. – 93 с.
15. Невмержицький Є.В. Корупція в Україні: причини, наслідки, механізми протидії, Вид: КНТ. – 2008 р. – 368 с.
16. Константінов С.Ф. Міжнародний досвід щодо протидії корупції // Митна справа – №1(73)2011, частина 2. – С. 26 – 29.
17. Участь України в міжнародному співробітництві у сфері запобігання та протидії корупції. Лист Міністерства юстиції України від 22 червня 2011 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://news.yurist-online.com/laws/34945>
18. Цивільна конвенція про боротьбу з корупцією: прийнята Комітетом міністрів Ради Європи 4 листопада 1999 року: [Електрон. ресурс]. - Режим доступу:<http://zakon.rada.gov.ua>
19. Соснін О. Про необхідність використання світового досвіду в боротьбі з корупцією у вітчизняній практиці // Віче. — 2014. — № 1. — С. 17.
20. Чемерис І. Зарубіжний досвід протидії корупції в системі державного управління // Стратегічні пріоритети. — 2009. — № 3(12). — С. 13–16.

21. Чепелюк В. Досвід зарубіжних країн у боротьбі з корупцією [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://uspishnaukraina.com.ua/strategy/69/244.html>
22. Чубата Л. Міжнародний досвід боротьби з проявами корупції // Часопис Київського університету права. — 2010. — № 2.
23. Чубенко І. Зарубіжний досвід боротьби з корупцією в органах виконавчої влади // Вісник державної служби України. — 2003. — № 1. — С. 8–11.