

В. В. Олійник,  
к. пед. н., докторант, ДВНЗ "Університет менеджменту освіти"

# ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

V. Oleinik,  
Ph.D. in education, doctoral, University Education Management

## INNOVATIVE APPROACH TO STAFFING PUBLIC ADMINISTRATION POSTGRADUATE EDUCATION

**Узагальнено підходи щодо кадрового забезпечення державного управління у сфері післядипломної освіти з урахуванням особистісного фактора. Проаналізовано концепцію лідерства у контексті удосконалення державного управління післядипломною освітою на основі формування моделі відповідного соціальним умовам управління в процесі підготовки керівних кадрів.**

**Generalized approaches to staffing public administration of postgraduate education based on personal factors. Analysis of the concept of leadership in the context of improving public administration of postgraduate education on the basis of forming a model appropriate social conditions in the process of management leadership training.**

**Ключові слова:** державне управління, керівні кадри, концепція лідерства, післядипломна освіта, якість.  
**Key words:** public administration, executive staff, the concept of leadership, postgraduate education, quality.

### ВСТУП

Високі темпи науково-технічного прогресу, інтенсивне зростання обсягу нової інформації, зміна вимог до професійного рівня фахівців, введення нових спеціальностей, системи сертифікації та атестації кадрів, висувають на перший план проблематику вдосконалення післядипломної освіти.

Наука державного управління має значний теоретичний, методологічний доробок. Різні аспекти державного управління суспільним розвитком та освітою як його складовою досліджені такими науковцями, як Г. Баляхіним, Н. Багаутдіновим, В. Бесчастним, В. Гамаюновим, О. Дацієм, В. Дорофійенком, Г. Кологрєєвим, В. Пілюшенком, О. Поважним, В. Сиченком та ін. Разом із тим, аналіз досліджуваної проблематики дає змогу стверджувати, що найменш розробленими є підходи щодо розв'язання проблеми, пов'язаної з управлінням розвитком саме післядипломної освіти, урахування концепції лідерства у контексті удосконалення державного управління післядипломною освітою.

### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування інноваційного підходу до кадрового забезпечення державного управління у сфері післядипломної освіти.

### РЕЗУЛЬТАТИ

На всіх рівнях державного управління післядипломною освітою провідною особою, яка визначає цілеспрямованість, продуктивність вказаної системи та вирішальним чином впливає на всі аспекти її життєдіяльності, виступає керівник. Найважливішою сферою його професійної діяльності є владні відносини та владно-розпорядницька діяльність, що дає змогу перетворити розмаїття дій та взаємовідносин у цілісну систему діяльності людей на основі певної законодавчої бази, та спрямувати її на досягнення свідомо поставлених цілей. У зв'язку з цим при впровадженні нових управлінських концепцій, моделей у практику державного управління доцільно спиратися на особистісний фактор системи управління. Тому правомірно поставити проблему відповідності соціальним умовам управління післядипломною освітою на особистісному рівні, що має забезпечуватися переліком професійно важливих якостей, які дали б змогу керівнику реалізувати індивідуальний потенціал в управлінні, забезпечити управління на відповідному рівні, виходячи з уявлень про відповідність соціальним умовам. Основною ознакою відповідного соціальним умовам управління післядипломною освітою виступає отримання якісних змін у розвитку виробництва, суспільства, а його сутнісним виявом — реальне висування

людини у центр уваги, вирішення проблем пов'язаних з якістю життя, перетворенням соціального компонента в провідну передумову життєдіяльності системи. Основою цього є забезпечення конкретних прагматичних дій щодо постановки та вирішення завдань, зорієнтованих на досягнення цілей, які відповідають пріоритетам соціального розвитку. Для сучасного професіонала управління постановка інших завдань не має сенсу [2].

Удосконалення державного управління післядипломною освітою має спиратися на ефективне лідерство. У загальному розумінні лідерство передбачає собою процес, здійснюючи який індивідууми мобілізують та ведуть за собою інших. Існує значна кількість концепцій лідерства, що покладені в основу формування уявлень про даний феномен у контексті відповідного соціальним умовам управління [3].

Необхідно наголосити, що державне управління у сфері післядипломної освіти має власну специфіку, урахування якої зумовлює розгляд особливостей лідерства в управлінні такою освітньою системою. Оскільки державне управління є політичною функцією, що реалізується через владно-організаційну діяльність, яка узгоджує спільну працю і побут людей з метою досягнення поставлених загальноосвітніх цілей і завдань, то така діяльність в своїй основі спирається на потенціал політичного лідерства [3].

Лідерство в післядипломній освіті має бути спрямоване на забезпечення її якості. Тому в освітньому закладі, який використовує систему управління якістю, лідер має: передбачувати загальну якість для свого закладу; нести відповідальність за процес покращення якості; інформувати про якість; мати впевненість, що потреби споживача знаходяться у центрі політики та практичної діяльності закладу; гарантувати, що побажання споживачів будуть прийняті до уваги; керувати підвищенням кваліфікації штату, зокрема у сфері забезпечення якості ключових освітніх процесів; керувати інноваціями у межах освітнього закладу; гарантувати чіткий розподіл серед організаційних структур відповідальності у межах їх компетенцій; бути здатним усувати штучні бар'єри організаційного та культурного характеру; створювати ефективно діючі команди; розвивати відповідні механізми, що здійснюють спостереження й оцінку результатів освітнього процесу [3].

Таким чином, лідерство в державному управлінні післядипломною освітою не може бути в принципі зведене до будь-якого його виду. Воно являє собою багатокомпонентне утворення із власною специфікою. Це зумовлює його виділення як самостійного явища та дослідження відповідних компонентів.

З урахуванням викладеного можливо конкретизувати уявлення про лідерство у сфері державного управління післядипломною освітою і припустити, що лідер державного управління післядипломною освітою є людиною, здатною висувати продуктивні цілі розвитку системи з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та суспільних пріоритетів, знаходити оптимальні шляхи їх досягнення на основі владно-розпорядницької діяльності у межах єдиного правового поля, визнаних соціальних норм та цінностей, використовуючи для цього зусилля персоналу та власної ініціативи.

Необхідно виділити існування стилю колективного управління — державного органа, організації та індивідуального суб'єкта — конкретного керівника, посадової особи. Притаманні загальні ознаки конкретизуються і доповнюються індивідуальними, обумовленими як специфікою професійної діяльності, так і особистісними якостями. Стиль діяльності колективного суб'єкта державного управління впливає на риси стилю індивідуального суб'єкта. Але

останній в системі державного управління відіграє велику роль, особливо в періоди соціальної трансформації. Перехідний стан систем влади і управління обумовлює існування різновидів змішаних авторитарно-демократичних стилів. При цьому пропорції авторитарної та демократичної складових залежать від конкретних умов функціонування керуючої системи, конкретних управлінських ситуацій, що мають місце на різних рівнях державного управління [1].

Керівник, стиль якого відповідає об'єктивним потребам освітньої системи, пріоритетам розвитку суспільства й очікуванням підлеглих здатний досягати кращих результатів, підвищувати ефективність власної управлінської діяльності. Тому відповідність стилю управління об'єктивним потребам післядипломної освіти, усунення існуючих обмежень, які, зокрема, полягають у недосконалому делегуванні повноважень, відсутності особистої відповідальності, контролю за виконанням рішень, нехтуванні явними та прихованими порушеннями морально-етичних норм є передумовою впровадження пропонованої моделі державного управління.

Особливості управлінської діяльності у системі державного управління полягають у тому, що вона здійснюється у межах певного органа державної влади, організації, колективу, який має державну якість, розглядається як система й реалізується особливим суб'єктом — посадовою особою, яка використовує перш за все службові, тобто похідні від держави, повноваження, державні способи управління, що ґрунтуються на застосуванні різних форм і методів державної влади. При цьому дуже велику роль відіграє авторитет даної влади. Людина, яка виступає її носієм, цей авторитет "приймає" на себе. Отже, вказана діяльність значною мірою полягає у застосуванні методів державного управління, які уявляють собою способи практичної реалізації управлінських функцій шляхом організаційно-розпорядчого впливу суб'єкта управління на поведінку і суспільну діяльність керованого об'єкта з метою досягнення розглянутих вище управлінських цілей.

Поєднання керівників різного призначення в межах державного управління, розповсюдження їх впливів на розмаїття професійних сфер зумовлює необхідність розгляду проблеми професіоналізму кадрів державного управління післядипломною освітою, яка постає у першу чергу в аспекті загального і специфічного у складі професіоналізму.

Професіонал у сфері управління повинен розглядатися з позицій системного підходу як "система", що складається з підсистем психофізіологічного, психосоціального та соціально-функціонального характеру, де кількісні та якісні співвідношення окремих елементів утворюють соціально-психологічний стрижень особистості фахівця-управлінця [1].

Першу структуру складають психофізіологічні якості (статеві й вікові особливості, тип нервової системи, особливості темпераменту, анатомофізіологічні особливості організму, які виступають своєрідним підґрунтям, на якому базуються професійно важливі якості).

До другої структури слід віднести психологічні якості, перелік яких може розглядатися як психограма менеджера, що містить у собі кваліфікаційну характеристику (тобто уявлення про необхідні професійні знання, навички та уміння) і вимоги до рівня розвитку психічних пізнавальних процесів та психічних властивостей особистості професійного управлінця. Психологічним аналізом було встановлено дихотомічні пари психічних функцій фахівця, що професійно займається менеджментом: мислення — чуттєвість, сенсорика — інтуїція, екстраверсія — інтроверсія, раціональність — ірраціональність, інтернальність — екстернальність,

інтенціональність — екзекутивність. У межах означеної структури виділяються особистісні якості соціально-психологічного характеру (цінності, переконання, світогляд, професійні здібності, морально-етичні якості).

Третя структура обумовлена наслідками вивчення основних професійних функцій, об'єкта професійних зусиль, основних засобів та методів вирішення професійних завдань тощо.

Професіоналізм являє собою інтегральну характеристику індивідуальних, особистісних та суб'єктнодіяльних якостей, що дають можливість на максимальному рівні успішності вирішувати типові для тієї чи іншої діяльності завдання й розглядаються як цілісне утворення. Можливо виділити принаймні три рівні професіоналізму: виконавчий, компетентний, досконалий. Виконавчий рівень в основному передбачає репродуктивну діяльність, досконалий — виступає як рівень, якого можливо прагнути, як ідеал, а рівень компетентності в основному визначається як рівень "поглибленого знання", "здібності до актуального виконання діяльності", "адекватного виконання завдань" [4].

Розглядаючи природу компетентності, необхідно зазначити наступне. По-перше, компоненти компетентності будуть розвиватися й проявлятися лише у процесі цікавої для людини діяльності. Їх неможливо досліджувати окремо від мотивації: мотивація виступає частиною компетентності.

По-друге, ефективна діяльність як результат декількох факторів значно більше залежить від цілого ряду незалежних взаємопов'язаних компетенцій, які охоплюють широкий спектр ситуацій в процесі просування до мети, ніж від рівня окремої компетентності або здібності, що проявляється в конкретній ситуації. Потрібно оцінювати саме повний набір компетенцій, що проявляються індивідом в різних ситуаціях протягом тривалого часу, який витрачається на досягнення значущих цілей.

По-третє, конкретна ситуація, у якій опиняється індивід, безпосередньо впливає на формування у нього цінності, а також на можливість розвитку та оволодіння новими компетенціями. Проте не лише обставини впливають на це, але й самі люди також активно здійснюють вибір і проявляють себе по новому [5].

У цьому контексті необхідно приділити увагу питанню професіоналізму. Прийнято виділяти два компонента професіоналізму: мотиваційний та технологічний. Мотиваційний компонент професіоналізму керівника післядипломної освіти доцільно представити за допомогою таких показників: професійні управлінські та педагогічні цінності, виховні ідеали; розуміння значущості державного управління у сфері освіти, його масштабності, всеохоплюючого характеру; усвідомлення суспільної ролі управлінської діяльності в системі післядипломної освіти, а також ступеня відповідальності за результати її функціонування; професійний світогляд; дотримання морально-етичних норм управління в освітній системі; лідерська мотивація; професійне цілепокладання та цілеутримання; визнання себе самого причиною успіхів або невдач в управлінні освітньою системою; наявність сенсів професійної діяльності, стійкого розуміння її результатів як складової власного життєвого успіху; породження нових сенсів; автентичність професійної діяльності, індивідуалізована система стосунків, оцінок; визнання й постійна підтримка позиції професіонала, прагнення до професійного самовдосконалення; висока мобільність у межах управлінської діяльності у сфері післядипломної освіти, готовність до гнучкої переорієнтації на іншу діяльність в управлінні освітою; ефективні професійні міжособистісні контакти; адекватний рівень професійних намагань.

Технологічний компонент професіоналізму доцільно представити за такими показниками: професійні знання у

сфері теорії соціального управління, теорії та історії державного управління; нормативно-правові знання щодо функціонування системи післядипломної освіти; професійні знання у сфері загальної педагогіки, професійної педагогіки, педагогіки післядипломної освіти, андрагогіки; психологічні знання у сфері психології управління, психології управління людськими ресурсами, педагогічної психології, психології навчання дорослих; знання у сфері соціальних наук; акмеологічні знання (знання у сфері акмеології як науки про найвищі досягнення зрілої особистості, її самореалізацію); знання та уміння застосовувати соціальні, управлінські, освітні технології; професійна самосвідомість, зокрема, моральна; уміння та навички у сфері державного управління, концептуальне мислення; загальні та спеціальні здібності (управлінські, педагогічні, творчі); управлінське мислення, педагогічне мислення; інноваційне мислення; ефективність професійної діяльності; психологічна вартість результатів праці; готовність до діяльності в екстремальних, кризових умовах; готовність до вдосконалення професійної діяльності.

На особистісному рівні умовою адекватності керівника виступає узгодження мотиваційного компоненту професіоналізму з реальними практичними можливостями особистості.

Компетентнісний підхід є найбільш продуктивним для оцінки професійного розвитку сучасного керівника. Він дозволяє більш глибоко оцінити його професіоналізм, оскільки феноменологією його професійного досвіду виступають не його компоненти (знання, уміння, навички, що проявляють себе з високим ступенем варіативності в професійній діяльності), а особливості структурної організації тієї ієрархії психічних носіїв, які з середини визначають емпірично констатовані властивості професійного досвіду. Ефектом інтеграції знань, умінь, навичок, звичок у професійному досвіді керівника є його професійна компетентність.

Акцент на ціннісно-сміслових орієнтаціях керівника в контексті основних ідей соціально-адекватного управління дає змогу більш повно реалізувати його потенціал за рахунок усвідомлення ним соціальної значущості управлінської діяльності, посилення соціальної спрямованості цілепокладання. Це загалом сприяє підвищенню професійної усталеності керівника. Розробка та використання адекватних методик оцінки компетентності керівних кадрів післядипломної освіти на основі професіограми менеджера сприяє більш повній реалізації особистісного потенціалу фахівців і є передумовою створення відповідного освітнього середовища, зокрема формування відповідного змісту навчання. При цьому потрібно передбачити трансляцію та "укорінення" провідних ідей соціально-адекватного управління через зміст післядипломної підготовки. Такий підхід зумовлює необхідність зосередження на міждисциплінарно-інтегрованих вимогах до результату освітнього процесу та узгодження цілей підготовки з конкретними ситуаціями її застосування в управлінській діяльності.

Важливим аспектом впровадження компетентнісного підходу щодо підготовки управлінських кадрів до реалізації відповідного соціальним умовам управління є дослідження й урахування особливостей професійної деформації керівників.

Будь-якій професії притаманний певний спектр деформацій, ознаками яких виступають порушення у діяльності, професійні зміни особистості, що не відповідають нормам моралі та професійної етики. Професія управлінця може значним чином деформувати особистість. Серед причин, які обумовлюють деформуючий вплив потрібно виокремити високу емоційну напруженість праці керівника, її владно-розпорядничий характер, тривале інтелектуальне на-

вантаження. Ймовірність виникнення деформацій збільшується у періоди професійних криз, які можуть бути нормативними, що виникають при переході до наступної стадії професіоналізації, та ненормативними, які виникають під впливом психотравмуючих факторів. При конструктивному виході з кризи особистість долає негативні, професійно небажані якості, при деструктивному — ці якості посилюються.

Деформації порушують цілісність особистості й чинять опір ефективній діяльності. Це може мати свій вияв у підвищенні конфліктності, агресивності керівника, дратливості, універсалізації накопиченого досвіду, репресивному характері спілкування, консерватизмі, послабленні почуття гумору. Високий рівень психічної ригідності, неадекватна самооцінка, викривлення "Я-концепції", мотивація уникання невдач виступають сприятливою основою для виникнення такої деформації.

Професійна деформація може охоплювати різні структури психіки людини. На ціннісно-мотиваційному рівні про появу деформації свідчить перегляд ціннісних орієнтацій, пов'язаних з активністю, творчістю, цілями професійної діяльності у бік їх обмеження. На когнітивному рівні має місце пізнавальна пасивність, негнучкість та стереотипність мислення [3].

З огляду на викладене, суттєвим аспектом підготовки керівника до реалізації відповідного соціальним умовам управління є розвиток потреби у професійному самовдосконаленні, яке безпосереднім чином пов'язане з особистісним. Фундаментальною умовою такого розвитку вважається усвідомлення особистістю необхідності певних змін, зрушень, перетворення внутрішнього світу, пошук нових можливостей самореалізації, тобто підвищення рівня професійної самосвідомості. Тому є нагальною потреба у впровадженні у систему підготовки керівників програм саморозвитку. При їх розробці потрібно врахувати, що процес саморозвитку багато в чому залежить від тієї ситуації, яка склалася у суспільстві на даний час.

У нестабільному українському соціумі цей процес значно утруднюється, оскільки існує величезна кількість соціальних стандартів і критеріїв життєвого успіху, а ціннісні орієнтації ще не склалися й залишаються дуже розмитими. Крім цього нестабільне середовище містить у собі різноманітні загрози, що можуть впливати на процеси саморозвитку. Але нестабільність середовища має й свої позитиви, які також потрібно враховувати. Зокрема у певних межах нестабільність середовища сприяє породженню розмаїття реакцій людини, гнучкості мислення, розширенню горизонту мислення, розвитку терпимого ставлення до різних точок зору.

Значний вплив на процес саморозвитку та самореалізації особистості здійснюють також ментальні чинники, що потребує ментальної проєкції при розробці освітніх програм.

З урахуванням викладеного програми розвитку та саморозвитку керівних кадрів післядипломної освіти потрібно зорієнтувати на: дослідження та урахування індивідуальних особливостей керівника; стимулювання пошуку та вивільнення внутрішніх ресурсів особистості, нерелізованих можливостей; підвищення готовності особистості до змін; корегування існуючих професійних деформацій та інших обмежень розвитку; подолання інерційності мислення; підвищення рівня професійної самосвідомості; створення умов для творчої самореалізації особистості, стимулювання гнучкості і нестандартності мислення; тренування емоційної усталеності, здібності адекватного реагування на стресові ситуації; моральне самовдосконалення особистості; вдосконалення навичок взаємодії

з іншими, роботи в команді; накопичення нового рефлексивного досвіду; закріплення нових способів поведінки, що засвоюються в процесі навчання; пошук ефективних засобів управлінського впливу з урахуванням власного потенціалу керівника; корекцію професійного розвитку особистості.

Технологічна модель реалізації програм розвитку та саморозвитку керівних кадрів післядипломної освіти має включати: стадії змін поведінки особистості (підготовку, усвідомлення, переоцінку, дію); процеси, що відбуваються на кожній із зазначених стадій (мотиваційні, когнітивні, афективні, поведінкові); комплекс засобів впливу.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, цілеспрямоване використання досягнень теорії управління, зокрема ідей концепції відповідного соціальним умовам управління в процесі підготовки керівних кадрів післядипломної освіти сприяє забезпеченню відповідності змісту навчання вимогам сьогодення, сучасним стандартам управлінської діяльності, сприятиме поступовій зміні світоглядної позиції, подальшому професійному самовдосконаленню особистості керівника на основі творчого застосування отриманих знань і сформованих вмій, підвищенню управлінської культури як важливої передумови ефективного управління.

## Література:

1. Бурега В.В. Управленческая деятельность: теория и практика профессиографического исследования: монография / В.В. Бурега. — Донецк: ИЭП НАН Украины, 2000. — 139 с.
2. Имидж лидера: Психологическое пособие для политиков / Е. Абашкина, Е. Егорова-Гантман, Ю. Косолапова и др.; Под ред. Е.В. Егоровой-Гантман. — М.: Знание, 1994. — 265 с.
3. Майерс Д. Социальная психология. / Д. Майерс [Пер. с англ.]. — СПб.: Питер, 1996. — 688 с.
4. Огаренко В.М. Зміна парадигми державного управління та моделі управління вищою освітою / В.М. Огаренко // Держава та регіони. — 2004.- № 1. — С. 75—80.
5. Сиченко В.В. Моделі управління вищою освітою / В.В. Сиченко // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління "Фінансовий механізм державного управління економікою України". Т. VIII, вип. 85, серія "Державне управління". — Донецьк: ДонДУУ, 2007. — С. 60—69.

## References:

1. Burega, V.V. (2000), *Upravlencheskaja dejatel'nost': teorija i praktika professiograficheskogo issledovanija* [Management activities: theory and practice professionally graphical analysis], IJeP NAN Ukraine, Donetsk, Ukraine.
2. Abashkina, E. Egorova-Gantman, E. and Kosolapova, Ju. (1994), *Imidzh lidera: Psihologicheskoe posobie dlja politikov* [Image of the leader: Psychological benefits for politicians], Znanie, Moscow, Russian Federation.
3. Majers, D. (1996), *Social'naja psihologija*. [Social psychology], Piter, St Petersburg, Russian Federation.
4. Oharenko, V.M. (2004), "Changing paradigms and models of governance of higher education", *Derzhava ta rehiony*, vol. 1, pp. 75—80.
5. Sychenko, V.V. (2007), "Models of higher education", *Zbirnyk naukovykh prats' Donets'koho derzhavnoho universytetu upravlinnia "Finansovij mekhanizm derzhavnoho upravlinnia ekonomikoju Ukrainy"*, serija "Derzhavne upravlinnia", T. VIII, vol. 85, pp. 60—69.

*Стаття надійшла до редакції 21.04.2014 р.*