

Тетяна **НОВАЧЕНКО**

## ЛЮДИНОЦЕНТРИЗМ ЯК ПРИНЦИП І ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

**Постановка проблеми.** Перехідний етап розвитку сучасного українського суспільства зумовлює необхідність у професіоналах з високим рівнем компетентності у будь-якій сфері життєдіяльності, особливо в галузі державного управління. Дотримання імперативу цінності людини є важливим не тільки у налагодженні взаємодії органів влади з громадськістю, а в для кадрової політики, що здійснюється в контексті реформування владно-управлінських інститутів.

Кадрова ситуація потребує якісного оновлення підготовки молодих керівників, які усвідомлюють необхідність здійснення суспільних реформ, що відповідають сучасним вимогам та європейським стандартам. Однак, для того щоб бути провідниками реформ, керівники-початківці повинні мати відповідну підтримку. Йдеться про інститут наставництва для молодих керівників – створення умов для їх розвитку, забезпечення можливостей обмінюватися досвідом та підвищувати свою кваліфікацію відповідно до вимог часу. Таким чином, окреслюються нові чинники становлення їх авторитету.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** дає підстави стверджувати, що до проблеми наставництва, як у теоретичному так і в практичному плані була звернена увага науковців у всі часи. Теорія наставництва бере свій початок з епохи античності (Сократ, Платон, Аристотель, Сенека) та Середніх віки (Вінсент із Бове, П. Абеляр, Ф. Аквінський, Еразм Роттердамський, Н. Макіавеллі). Найбільш активно проблема наставництва, вихованства, учительства розвивалася в теорії педагогічної науки, як зарубіжної так і вітчизняної (митрополит Іларіон, В. Мономах, Ж.Ж. Руссо, Й. Песталоцци, Я. Коменський, К. Ставровецький, К.Д. Ушинський В.О. Сухомлинський, В.С. Макаренко, Н. Гаврилів та ін.).

Дослідження проблеми самоактуалізації особистості (А. Маслоу, К.Г. Юнг) обумовлює її кореляцію з феноменом наставництва. У теперішній час система наставництва активно досліджується зарубіжними науковцями, однак здебільшого у бізнесі (менторство і коучинг). Учені описують етапи становлення й розвитку наставництва, його переваги, недоліки та труднощі (Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте, Д. Дюбуа, Д. Клаттербак, Е. Парслоу, Е. Стокдейл, Л. Тілман та ін.).

Визначення не вирішених раніше завдань загальної проблеми. Феномен наставництва, інтегрований у різні сфери людської діяльності, є однією з найменш досліджених проблем відносин керівника і підопічного. Дослідження цього аспекту в українській науковій думці спостерігається здебільшого у педагогіці. Проте існуючі форми взаємодії між старшим і молодшим поколінням потребують дослідження і впровадження інструментарію наставництва у практику державного управління як метод підготовки молодих керівників до вирішення завдань у багатоваріантній управлінській діяльності.

**Метою статті** є дослідити архетипну природу феномену наставництва та його ініціювання у формуванні авторитету молодого керівника.



**НОВАЧЕНКО**  
**Тетяна,**  
**NOVACHENKO**  
**Tetyana,**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
докторант кафедри державної політики та управління політичними процесами Національної академії державного управління при Президентові України м. Київ.

**Анотація:** у статті обґрунтовується архетипна природа наставництва. Керівник-наставник – це довірена особа, друг, фасилітатор, партнер, натхненник, учитель, компетентна, впевнена особистість, сила якої акумулюється в архетипі Самість.

Реальний приклад авторитетного керівника-наставника коригує й зміцнює ціннісно-мотиваційну сферу молодого управління. Наставництво є значущим фактором у формуванні авторитету молодого керівника.

**Ключові слова:** наставник, молодий керівник, авторитет, архетипи.

УДК 35.01; 159.964

**Виклад основного матеріалу.** Наставництво як процес передачі досвіду і знань від старших до молодших членів суспільства і форма взаємовідносин між вчителем і учнем існувало вже в первісному суспільстві під виглядом обряду ініціації (від лат. *initiatio* – початок, посвячення). Цей обряд був поширений у первісних суспільствах народів світу, а його суть полягає у переведенні молоді в ранг дорослості. Ініціація мала на меті підготовку підростаючого покоління до суспільного, виробничого, шлюбного і духовного життя. Підготовкою до цього обряду опікувалися спеціальні наставники, які навчали молодих людей певних ритуальних правил і вмінь [10, с. 162].

Поняття «наставник» (анг. «mentor») уперше було вжите у давньогрецькій міфології. Воно приписувалося Ментору – мудрому пораднику, що користувався не тільки довірою Одиссея, який на час своєї тривалої відсутності доручав виховання сина, а і загалу. Історичні записи свідчать, що культура, цінності й навички здобувалися саме через наставництво. З плином часу теорія наставництва набувала розголосу і позитивної репутації. Тож, крім міфу, ідея наставництва укорінюється і веде свій відлік з античності.

Давні філософи намагалися визначити основні завдання у діяльності наставника і співвідносили його з навчанням і вихованням [2]. Відомо, що бесіди Сократа як метод філософствування майевтика (греч. *maieutike* – «повивальне мистецтво») базувалися на тому, що діалектичний спір підводить до істини за допомогою продуманих наставником питань. Це зумовлювало відкриття потенціалу учня й допомагало «самозародженню» істини у його свідомості. Важливо, що у пошуках істини наставник та учень, перебуваючи у рівному становищі, керувалися тезою «я знаю тільки те, що нічого не знаю». Платон наголошував, що здійснювати виховання, здатен насамперед наставник поважного віку, який має забезпечити поступове сходження учня до світу ідей [2]. Прикладом зазначеного є відомий факт, що Аристотель був наставником Олександра Македонського.

Таким чином, головним інструментарієм наставництва були власний життєвий приклад і зразкова моральна поведінка, проте головним завданням наставника є пробудження потужних душевних сил учня. Тож, бути наставником у давніх суспільствах – велика честь і відповідальність.

Значущість ролі наставництва підсилюється традицією християнства. Так, вічні основи наставництва у своєму подвигу і навчаннях надав Ісус Христос. У Священному Писанні наведено приклади ранньохристиянського навчання і виховання, що проявляються у стосунках Христа та його учнів-апостолів, які не були обмежені у спілкуванні зі своїм наставником. Христос наставляв Апостолів та інших віруючих стосовно того, як необхідно вести земне життя, щоб потрапити до Царства Боже. Пізніше цю роль узяли на себе священики, які стали «духовними наставниками» прихожан. Таким чином, ідея наставництва як методу навчання і виховання дорослих уперше реалізувалася у християнстві.

Вінсент із Бове бачив особливу цінність у гідному прикладі, який може дати мудрий, зрілий учитель своїм учням. Від наставника вимагалися п'ять якостей: талановитий розум, чесне життя, смиренність знання, природні ораторські здібності та досвід [1, с. 113].

До вкорінення наставництва у ремісничих спеціальностях призвів розвиток середньовічного міста, де воно втілювалося у формі стосунків «майстер – учень». Наставник приймав здібного учня і розкривав йому всі таємниці свого мистецтва. Практика наставництва тривала і в епоху Відродження; зокрема, в Італії авторитетом користувалися керівники, які намагалися гармонійно виховувати своїх підопічних. Традиційно такий підхід спостерігається у вихованні майбутніх правителів. Наприклад, гуманіст Гуаріно з Верони викладав у Флоренції, Венеції та рідний Вероні і завжди був зразком для наслідування. Так, у 1429 р. він був запрошений вихователем до спадкоємця феррарського престолу Леонелло Д'есте.

Особливою заслугою Гуаріно у справі навчання і виховання було те, що він започаткував практичне застосування знань наставника, що виводить цей феномен за рамки теорії.

У творі «Виховання Християнського государя» Еразм Роттердамський детально розглядає цілу низку питань, пов'язаних з духовно-моральним наставництвом правителя, а також зі суспільною значущістю цієї справи. Істотну частину твору присвячено роздумам про місце і роль у вихованні самого наставника. «Хто б не взяв на себе завдання бути наставником государя, той нехай подумає і про те, що його чекає надзвичайно важлива, проте і надзвичайно небезпечна справа... Подумай, наставнику, якою мірою ти зобов'язаний вітчизні, яка довірила тобі все своє благополуччя» [12, с. 17]. У творі Н. Макіавеллі «Государ» та Мартіна Лютера «Про світську владу, й якою мірою їй слід підкорятися» визначається роль наставника у вихованні ідеального правителя [7; 6].

Ж.-Ж. Руссо вважав, що головне і найбільш складне мистецтво наставника – вміти нічого не робити зі своїм підопічним, вважаючи, що на нього впливають три фактори: природа, люди і суспільство. Кожен з цих факторів виконує свою роль: природа розвиває здібності і почуття; люди навчають, як ними користуватися, суспільство збільшує досвід, що разом забезпечує природний розвиток учня. Отже, завдання наставника – привести в гармонію вплив цих сил.

Найдавнішою вітчизняною літературною пам'яткою, в якій порушуються питання наставництва, є філософсько-педагогічний трактат морально-патріотичного спрямування «Слово про закон і благодать», написаний київським митрополитом Іларіоном між 1037 і 1050 рр. У середньовічній Європі «Повчання дітям» Володимира Мономаха (1096 або 1117 р.) було першим твором, який написала світська особа і в якому, також уперше, було обґрунтовано необхідність переходу від релігійно-аскетичного виховання до наставництва, і пов'язувалося це з практичними потребами людини. Мономах вважав, що запорукою всіх успіхів людини є праця й особистий прикладом наставника.

Інститут наставництва був розвинений у Запорізькій Січі і ґрунтувався на народно-християнських принципах дружби, любові, взаємоповаги й демократизму. Послідовність і системність цього процесу досягалися завдяки піклуванню досвідчених козаків, їх товариській підтримки молодих лицарів.

Таким чином, починаючи з античності, велика увага приділяється ролі наставника в підготовці молодого покоління до тієї чи іншої діяльності. Так, наставництво впроваджується і в управлінську сферу, у становленні і розвитку майбутнього правителя особливу роль відіграє особистість наставника.

В останній третині ХХ століття у США актуалізується роль наставництва як спонсорства і захисту кар'єрного росту молодшого партнера, котрим наставник опікувався. Тож, за такого підходу молодшого партнера в процесі часто називали протеже (з фр. *protégé*), тобто особою, яка повинна бути захищеною. В Європі концепція наставництва втілюється у практику, не передбачаючи передачі накопичених знань і досвіду наставника, а створює лише фундамент, на якому підопічний має вибудувати власний багаж знань теорії і практики.

У 30-ті роки минулого століття в ССРСР також застосовується такий метод навчання, як наставництво. По всій державі досвідчені працівники брали під патронаж молодих працівників з метою навчити їх своїм методам праці. Сміслом такого руху було те, що навчання відбувалося безпосередньо на робочому місці. Згодом наставницький рух зосередився у системі професійно-технічної освіти та виробничого навчання, однак передбачав уже не лише навчання спеціальності, а і моральне та культурне виховання молодого робітника.

Відповідно до вищезазначеного актуалізується одне з визначень поняття «наставництво» – це форма професійної підготовки і цілеспрямованого виховання висококваліфікованих робітників, здійснювана робітниками-наставниками. На-

ставник поряд із навчанням професії вводить нового робітника у сферу соціально-психологічних стосунків, через які відбувається реалізація професійної ролі робітника [4, с. 227]. Актуальними є роздуми про проблеми наставництва К.Д. Ушинського, який наголошував на співпраці наставника й підопічного, а також на необхідності безперервного самовдосконалення особистості вчителя. Л. Тілман називає наставництво «навчальним партнерством між двома або більше особами, які мають бажання ділитися досвідом або розвивати спільний інтерес» [15, с. 609].

Таким чином, зміст наставництва постійно еволюціонує, а його процес відбувається в будь-якій сфері – соціальній, релігійній чи професійній, проте вимоги до особистості наставника є незмінними, у будь-який час він має бути мудрим, досвідченим і моральним. Наставник надає консультативну допомогу своєму підопічному; у таких стосунках спостерігається позитивний емоційний зв'язок, який проявляється у повазі й довірі один до одного.

З огляду на той факт, що в органах державної влади нині співпрацюють люди декількох поколінь, цілком логічним здається відновлення в нових умовах інституту наставництва. Це має сприяти актуалізації потенціалу молодих кадрів, культивуванню інноваційного, сильного й авторитетного управління. Як відомо, становлення демократії сучасного українського суспільства передбачає гуманність, сенс якої визначає цінність людини і є тим постулатом, на якому має будуватися вся система державного управління. Тож, пріоритетним уявляється не рівень посади, а ступінь впливовості керівника, діяльність якого передбачає вміння вести працівників за собою до спільної мети, орієнтуючись на сучасні цінності. Указуючи на безумовну важливість того, у що людина вірить, заради чого вона живе, до чого прагне і чим керується у своїх виборах, і цінностей, якими керується у своєму житті людина, – це своєрідний індикатор її якості.

Однією з істотних ціннісних засад управлінського загалу сучасного суспільства є його орієнтація на образ (ідеал) успішної людини, що здатна реалізувати себе на рівні високих досягнень. Відомий американський психолог Абрахам Маслоу, який досліджував процеси самоактуалізації, відніс таких людей до особистостей, які самоактуалізуються. Їм зазвичай 60 чи більше років, але є люди, котрі рухаються в цьому напрямі, в напрямі зрілості. Процес актуалізації передбачає розвиток чи відкриття свого істинного «Я» і розвиток наявного чи латентного потенціалу. Конкретизуючи шлях до самоактуалізації, А. Маслоу описує типи реальної поведінки людини у її досягненні так.

1. Самоактуалізація означає переживання повне, живе, самовіддане, зосереджене і заглиблене, тобто переживання без підліткової сором'язливості. У момент самоактуалізації індивід є цілком і повністю людиною. Це момент, коли «Я» реалізує саме себе... Ключем до цього є безкорисливість.

2. Якщо розуміти життя як процес виборів, то самоактуалізація означає у кожному виборі вирішувати на користь зростання. Вибирати розвиток замість страху десять разів на день – значить десять разів просунутися до самоактуалізації, що є безперервним процесом та означає багаторазові окремі вибори: брехати чи залишатися чесним, красти або не красти. Отже, самоактуалізація означає вибір з цих можливостей для зростання.

3. Актуалізуватися – значить ставати реальним, існувати фактично, а не тільки в потенційності, оскільки Самість – серцевина або природа індивідуума, що охоплює темперамент, унікальні смаки та цінності. Тож, самоактуалізуватися – це бути у злагоді зі своєю внутрішньою природою.

4. Чесність і взяття відповідальності за свої дії – суттєві моменти самоактуалізації. Щоразу, коли людина бере на себе відповідальність, вона самоактуалізується.

5. Процес розвитку своїх можливостей і потенціалу – це також самоактуалізація. Це означає використання своїх здібностей і розуму заради того, щоб добре робити те, що ти хочеш робити.

6. Учитися вірити у свої судження та інстинкти і діяти відповідно до них – і це є самоактуалізацією. Це призводить до кращих виборів у житті, зокрема у виборі професії.

А. Маслоу окреслює перехідні моменти самоактуалізації і називає їх «підпереживання», стверджуючи, що у ці моменти людина є більш цілісною, більш інтегрованою й краще усвідомлює себе. У такі моменти вона думає, діє і відчуває найбільш чітко і точно. Людина більше любить, більшою мірою приймає інших, вона більш вільна від внутрішнього конфлікту і тривожності, більш здатна конструктивно використовувати свою енергію.

Важливий крок самоактуалізації – це виявлення своїх «захистів». Знайти самого себе, розкрити свою істинність, що для тебе добре, а що погано, якою є мета твого життя – все це вимагає розкриття власної психопатології. Людині потрібно краще усвідомлювати, як вона спотворює образи себе й образи зовнішнього світу за допомогою репресій, проєкцій та інших механізмів захисту [8].

Таким чином, на думку А. Маслоу, кожна людина володіє вродженим прагненням до самоактуалізації, що є найвищою людською потребою. Проте не всі люди прагнуть досягти життєвого успіху, побоюючись повною мірою використати свій потенціал.

Небажання людини реалізовувати свої природні здібності, уникаючи відповідальності, А. Маслоу називає комплексом Іони (від лат. complexus – поєднання та імені біблейського персонажу, який вважав себе недостойним бути пророком).

Відомо, що термін «самоактуалізація використовувався» К.Г. Юнгом. На його переконання, самоактуалізації можна досягти лише в середньому віці (між 35 і 40 роками). К. Юнг розглядав цей вік як критичний для особистісного розвитку рубіж, на якому особистість зазнає глибоких психічних перетворень у досягненні цілісності свого «Я». Очевидно, що для Юнга саме зрілі роки у житті людини є найбільш важливим етапом особистісного розвитку, а не дитинство, як у З. Фрейда. Проте досягнути індивідуалізації є дуже не простим процесом, тому кінцева стадія розвитку особистості стає доступною тільки здібним і високоосвіченим людям, які мають для цього певний час. Тому з цих міркувань самоактуалізації не досягає переважна більшість людей. «Хоча об'єктивно психічне означає ту ж саму передумову для всіх людей, але воно має індивідуалізуватися. Тож, шлях людини у цьому напрямку є унікальним, тому лише той, хто свідомо може сказати „так” силі внутрішнього призначення, той стає особистістю» [13, с. 385].

Поняття «особистість» К.Г. Юнг визначає як результат найвищої життєвої стійкості, абсолютного прийняття індивідуального й успішної його адаптації при великій можливості вибору. Інакше кажучи, це – впевнена, здатна до спротиву і наділена силою душевна цілісність, що акумулюється в архетипі Самість, який вчений вважав найбільш важливим. Архетип Самість – цілісний і регулюючий центр особистості, що охоплює не тільки свідоме, а і несвідоме психічне буття. К.Г. Юнг порівнював його з прагненням людини до самоактуалізації, що означає гармонійність і цілісність, стабільність та найбільш повне розкриття можливостей особистості.

Однак К.Г. Юнг зауважує, що людська особистість є доволі консервативною і навіть інертною, тому тільки гостра потреба може її активізувати. Слова «є багато покликаних, але небагато обраних» насамперед стосуються саме цього, бо розвиток особистості від первісних завдатків до повної свідомості – це харизма і водночас прокляття. Результатом цього розвитку є свідоме і несвідоме, де Самість як архетип – «іраціональний» фактор, що забезпечує відчуття своєї приналежності, і як центр особистості – виробляється психікою та є індивідуальним проектом, що і призводить до розкриття вродженої цілісності особистості.

Однак учений вважає, що стати особистістю – це зовсім не прерогатива геніальної людини. Так, людина може бути геніальною, проте вона не обов'язково буде особистістю, оскільки кожний індивід має свою особистісний, даний йому від народ-

ження закон життя, й у кожного є теоретична можливість дотримуватись, насамперед, цього закону і таким чином самоактуалізуватися. Так, доросла людина має бути твердо впевненою у своїй компетентності, щоб зуміти вистояти у боротьбі за своє існування. Сумніви і почуття невпевненості впливали б паралізуючи, вони поховали б таку необхідну людині віру у свій особистісний авторитет і зробили б її нездатною до професійного життя. Отже, особистість «дійшла до розуміння нового і мимоволі стала лідером» [13, с. 377].

Таким чином, внутрішня впевненість у собі як особистості – це розуміння свого покликання і призначення у житті як професіонала. Дотримання цього імперативу є важливим у контексті державно-інституційних змін, що відбуваються у сучасному суспільстві, і не тільки у налагодженні взаємодії органів влади з громадськістю, а і в кадровій політиці, оскільки процес такого реформування складають люди. З огляду на це, від керівника в органах державної влади очікується відповідальність не лише за результати діяльності по наданню послуг населенню, а і за персонал. Тож, керівник органу державної влади – наставник для молодих працівників і новопризначених керівників.

Поняття «наставник» інколи визначається як «той, хто надає поради, навчає; учитель; наглядач» [10, с. 315]. Очевидно, що таке розуміння наставництва є доволі обмеженим, не характеризує цей феномен об'ємно і не відповідає потребам сучасності. Суттєво доповнює його смисл англійський учений Девід Меггінсон який стверджує, що наставництво – суттєва допомога персоналу, який вимагає бачення перспективи, бачення майбутніх можливостей [3].

Е. Стокдейл визначає наставництво як робочі стосунки між старшими і молодшими членами організації. Наставник, який має досвід і владу в організації, є для молодого вчителя особистим радником, інструктором і тренером, що сприяє кар'єрному зростанню свого протеже [16].

Загалом, наставництво є складним та багатогранним процесом, в якому наставник може брати на себе наступні ролі: тренер, довірена особа, друг, провідник, слухач, партнер, натхненник, учитель [14]. Додати до цього визначення необхідно те, що наставництво вимагає певного рівня довіри й авторитету, втраченого у відносинах лінійного управління, орієнтуючись на суттєві зміни сучасного суспільства. Зазначене добре ілюструє відоме висловлювання А.С. Макаренка, перифразування якого зберігає його сенс: не лише орган державного управління – це уламок суспільства, а і суспільство – це уламок органу державного управління.

Таким чином, наставництво можна визначити як тандем людей, де одні особистості самоактуалізувалися, інші ж у прагненні цього проявляють готовність до повного використання своїх талантів, здібностей і можливостей. Отже, сучасні керівники мають створити систему підтримки, яка базується на двосторонній комунікації між наставником і молодим працівником. Ці умовиводи знаходять своє підтвердження у визначенні поняття «керівник», у якому робиться акцент на тому, що це «той, хто спрямовує чію-небудь діяльність; наставник, вихователь», і вже тільки потім – «той, хто очолює установу, організацію тощо; посада особистості, яка завідує чимось, або особа, що займає таку посаду» [5].

Отже, наставник – це авторитетна особистість. Тому, особливе місце в структурі особистості керівника органів державного управління мають посідати індивідуальні норми і цінності, які зазвичай не до кінця відповідають стереотипам, тому такий керівник зобов'язаний внутрішньо бути новатором, «злочинцем» у буквальному значенні слова – людиною, що переступає старі, звичні норми й цінності. Інакше кажучи, керівник-наставник зобов'язаний суміщати важко сумісне. З погляду емоційного схвалення людей він не повинен ламати нічого звичного, оскільки будь-які зміни обертаються втратою чогось, а люди ніколи не люблять втрат. Тож, керівник має розглядати світ як контекст власної діяльності і, виконуючи роль наставника для молодих керівників, бути готовим до творчої взаємодії з ними.

У такому процесі напевно встановлюються відносини партнерства, де авторитет керівника-наставника гармонізує взаємодію протилежностей. Отже, для утвердження нових стандартів у керівництві органами державної влади сучасний керівник-наставник зобов'язаний бути піонером – уміти ставити і досягати нові цілі, але за допомогою змін у стилях керівництва. У нижченаведеному рисунку представлено зміст змін керівництва – від авторитарного до авторитетного.

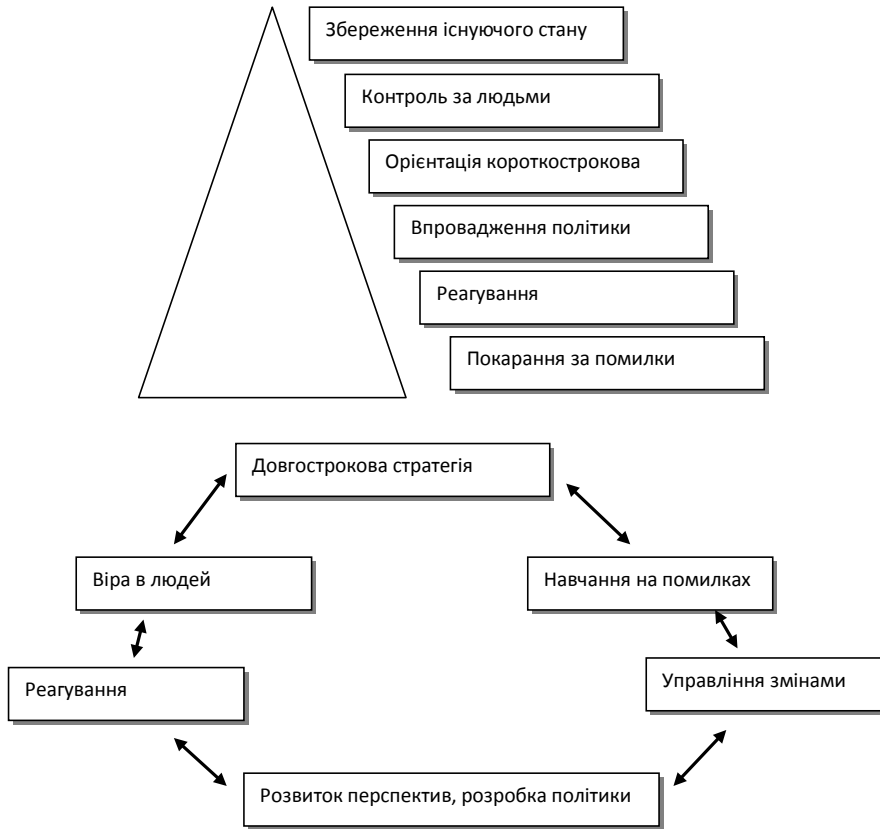


Рис. 1. Зміст змін керівництва – від авторитарного до авторитетного.

На рисунку представлено характеристику авторитарного (фр. *autoritaire*, лат. *auctoritas* – влада, вплив) стилю керівництва, який характеризується об'єктивним (посадовим) авторитетом, лінійністю, директивністю. Такий стиль характеризує керівника, який покладається на жорсткі накази і розпорядження, що не допускає яких-небудь заперечень або особистої думки підлеглих. Проте авторитарний стиль управління має небезпеку перерости в командно-адміністративне керівництво, що призводить до різних зловживань владою. (Зазначу, що історія знає випадки, коли авторитарний стиль керівництва – в екстремальних ситуаціях – може бути ефективним). При авторитетному стилі керівництва поряд з об'єктивною складовою (посадовий авторитет) існують його суб'єктивні складові – професійна і моральна. Однак навіть якщо керівник не прагне до завоювання авторитету, не думає про нього, то все одно той у нього чи є, чи ні. Ця обставина обумовлюється тим, що авторитет це – невід'ємний атрибут, символ спільності кожного колективу, обов'язкова умова його соціально-психологічної характеристики. Інакше кажучи, авторитет як архетип – соціально-психологічний феномен – є рухливим, динамічним, може розвиватися, підсилюватися і, навпаки, знижуватися, втрачати силу. Очевидним є і те, що посада керівника в органах державної влади – це певний соціальний статус особистості,

який, надаючи владу, зобов'язує його не тільки виконувати посадові функції, а і мати певні моральні обов'язки, одним з яких є наставництво, що зміцнює авторитет керівника.

Головними риси, які має проявляти керівник-наставник в управлінській діяльності, можуть бути визначені такі:

- посилення авторитету шляхом уособлення цінностей в сучасному державному управлінні, відкритість до людей, до їх думок;
- уміння формувати та передавати іншим бачення майбутнього;
- вчити на власному прикладі вмінню аналізувати, адаптуватися, бути активним, безперервно збагачувати себе різноманітним досвідом;
- демонструвати гнучкість;
- сприймати множинність в освоєнні цінностей і командного духу, залучаючи етичні важелі часто в суперечливих умовах управлінської діяльності.

**Висновки та подальші напрями наукових досліджень.** Таким чином, наставництво є складним і багатограним процесом, в якому наставник – це довірена особа, друг, фасилітатор, провідник, партнер, натхненник і вчитель, що відповідає людині, яка самоактуалізувалася – досягла стану Самості. Реальний приклад авторитетного керівника-наставника коригує і зміцнює ціннісно-мотиваційну сферу молодого керівника. Так, самоповага, почуття власної гідності, внутрішня віра у себе – особисті відчуття схвалення або засудження – співвідносяться з особистими можливостями молодого управлінця.

Як зворотний зв'язок для наставника можна очікувати також підвищення його мотивації й самоповаги, адже мати статус наставника – означає бути визнаним авторитетом, удостоєним такої честі за особисті й професійні заслуги. Високоякісне наставництво пов'язується з високим рівнем компетентності, досвідом і чітким визначенням амплуа наставника – підтримувати, сприяти, відкривати перспективи, а не інструктувати, наказувати й обмежувати. Отже, наставництво – це спосіб дії людини, що акумулюється в її авторитеті. Сила сучасного наставника – в його вмінні утвердити у молодого керівника стратегічне мислення та нелінійне бачення вирішення професійних проблем. Інакше кажучи, це процес «відкриття карт», що не є абсолютною істиною, а виступає тільки імпульсами до дії, що передає фокус і спрямовує до розуміння, усвідомлення й застосування того, що треба робити в управлінській діяльності. Такий спосіб дозволить молодому керівнику закласти фундамент формування свого авторитету. Отже, задля формування авторитету молодих керівників та їх спроможність дієво очолювати органи державної влади, потрібна ефективна діяльність наставників, що відповідає сучасним вимогам. Доцільним уявляється вивчення процесу наставництва керівником у конкретній інституції державного управління.

Рекомендації органам законодавчої та виконавчої влади. Наставник не повинен призначатися, а має бути вибраним і відповідати цій місії «за покликанням серця»; співпрацю між наставником і підопічним необхідно формувати на основі взаємної довіри, відкритості та поваги; дотримання наставником стилю життя, що відповідає образу сучасного керівника в органах державної влади, сприятиме розвитку професіоналізму, ціннісних засад та особистісних якостей молодого керівника, а отже, і формуванню його авторитету; слід пам'ятати про те, що ефективне наставництво здатне суттєво вплинути не лише на молодого керівника, але і на владний орган, який втілює інститут наставництва.

### **Список літератури:**

1. Винсент из Бове. О наставлении детей знатных граждан / Винсент из Бове // Антология педагогической мысли христианского средневековья : Т. 2: Мир переломился в книге. Воспитание в средневековом мире глазами ученых наставников и их современников. – М., 1994.



2. Гладкий В.Д. Древний мир. Энциклопедический словарь : в 2-х томах : Т.1 / В.Д. Гладкий. – М. : Центрполиграф, 1998. – 510 с.
3. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте ; пер. с англ. Р.Л. Ткачука. – 3-е изд. – М. : Эксмо, 2006. – 432 с.
4. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник / С.У. Гончаренко. – Київ : Либідь, 1997. – 375 с.
5. Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный / Т.Ф. Ефремова. – М. : Русский язык, 2000.
6. Лютер Мартин. Время молчания прошло: Избранные произведения 1520-1526 гг. / Мартин Лютер ; пер. с нем // О светской власти, в какой мере мы обязаны ей подчиняться. – Харьков, 1994.
7. Макиавелли Никколо. Государь / Никколо Макиавелли ; пер. с ит. – М. : Планета, 1990. – 84 с.
8. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы [Электронный ресурс] / А. Маслоу. – М. : Смысл, 1999. – Режим доступа : <http://www.psylib.ukrweb.net/books/masla03/txt26.htm>.
9. Модзалевский Л.Н. Очерк истории воспитания и обучения с древнейших до наших времен : учеб. пособие для вузов и сред. спец. учеб. заведений. Часть первая / Л.Н. Модзалевский – СПб. : Алетейя, 2000. – 429 с.
10. Новий тлумачний словник української мови : у 4-х т. : Т. 2 / уклад.: В. Яременко, О. Сліпущко. – К. : Аконіт, 1999. – 912 с.
11. Педагогический энциклопедический словарь / гл. ред. Б.М. Бим-Бад ; Редкол.: М.М. Безруких, В.А. Болотов, Л.С. Глебова и др. – М. : Большая Российская Энциклопедия, 2002. – 528 с.
12. Эразм Роттердамский. Воспитание христианского государя / Эразм Роттердамский ; пер. з лат. Маркиш С.П. // Знакомство с Эразмом из Роттердама / С.П. Маркиш. – М. : Мысль, 2010. – 223 с.
13. Юнг К.Г. Психология бессознательного / К.Г. Юнг. – М., 2001. – 397 с.
14. DuBois D. Handbook of Youth Mentoring / D. DuBois, M. Karcher. – Sage Publications, Inc, 2005. – 624 p.
15. Tillman L.C. Mentoring new teachers: Implications for leadership practice in an urban school / Linda Tillman // Educational Administration Quarterly. – 2005. – № 45 (4).
16. The coaching and mentoring network [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.coachingnetwork.org.uk/resourcecentre/articles/ViewArticle.asp>.