

3. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>

4. Про схвалення концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 листоп. 2011 р. № 1198-р. - Режим доступу : [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)

5. *Гошовська В.* Ми працюємо на випередження, використовуючи інноваційні технології та кращий зарубіжний досвід для підготовки справжніх лідерів на державній службі / В. Гошовська // Вісн. держ. служби України. - 2011. - № 4. - С. 4-5.

6. *Микитенко С. А.* Енігма лідера, або Що може обіцяти політична кар'єра порядній людині, окрім втрати порядності / С. А. Микитенко. - К. : Молодь, 2001. - 416 с.

7. Основи вітчизняного парламентаризму : підруч. для студ. вищ. навч. закл. : у 2 т. / за заг. ред. В. А. Гошовської. - К. : НАДУ, 2012. - Т. 2. - 340 с.

УДК 35.088.6:316.653

**Крушельницька Т.П.,**  
кандидат наук з державного управління,  
заступник директора - начальник  
відділу соціологічних досліджень ІПДУМС НАДУ

### **Підготовка управлінських кадрів у Національній академії: результати соціологічного моніторингу**

Представлено результати соціологічного інтернет-опитування слухачів, аспірантів та докторантів Національної академії щодо якості надання освітніх послуг, ефективності магістерської підготовки; з'ясовано необхідність заходів подальшого реформування навчальної діяльності в Національній академії.  
*Ключові слова:* система професійного навчання, система магістерської підготовки, модернізація системи професійного навчання.

***Krushelnitskaya T.P.* Подготовка управленческих кадров в Национальной академии: результаты социологического мониторинга**

Представлены результаты социологического интернет-опроса слушателей, аспирантов и докторантов Национальной академии относительно качества предоставления образовательных услуг, эффективности магистерской подготовки; выяснено необходимость мер дальнейшего реформирования учебной деятельности в Национальной академии.

*Ключевые слова:* система профессионального обучения, система магистерской подготовки, модернизация системы профессионального обучения.

***Krushelnitskaya T.P.* Management training at the National Academy: results of a monitoring**

The results of a sociological survey of online students, graduate students of the National Academy on the quality of educational services, effectiveness of master training; clarified the need for measures to further reform of educational activities at the National Academy.

*Key words:* system of vocational training system master training, modernization of vocational training.

Формування та реалізація кадрової політики щодо якісного оновлення кадрового потенціалу державної служби є неможливим без соціологічного моніторингу системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (далі - управлінських кадрів). В Національній академії державного управління при Президентові України (далі - Національна академія) соціологічний моніторинг якості надання освітніх послуг запроваджено для подальшого удосконалення системи навчання управлінських кадрів, формування сучасної моделі професійної освіти, якій будуть притаманні фундаментальність, випереджальний інноваційний характер, практична спрямованість. На створення такої моделі професійної освіти для управлінських кадрів органів державної влади та органів місцевого самоврядування і націлене розпочате реформування Національної академії. Це зумовило необхідність проведення опитування, метою якого є соціологічна експертиза стану, проблем та шляхів удосконалення системи навчання управлінських кадрів в закладі.

Останнє опитування проводилося у 2011 р. в Національній академії (м.Київ), Дніпропетровському, Одеському, Львівському та Харківському регіональних інститутах державного управління серед слухачів, аспірантів та докторантів і охопило 427 респондентів.

*Об'єктом соціологічного дослідження* є система навчання управлінських кадрів в Україні та Національній академії.

*Предмет дослідження* - характеристика стану, проблем, перспектив удосконалення системи навчання управлінських кадрів в Україні та їх магістерської підготовки в Національній академії.

*Мета дослідження* - провести оцінку стану та перспектив розвитку загальнонаціональної системи навчання управлінських кадрів в Україні та їх магістерської підготовки в Національній академії.

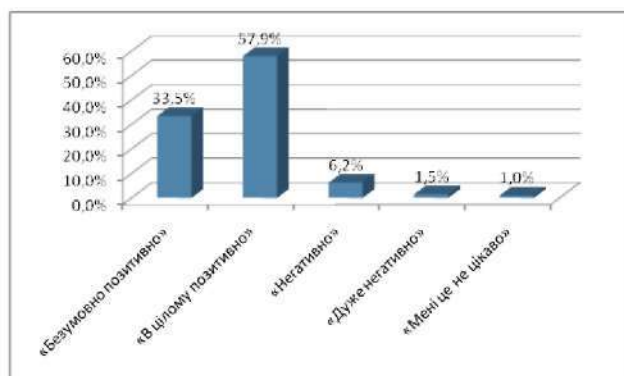
*Методологія* дослідження базується на використанні: комп'ютерних інтернет-технологій, що передбачають соціологічне опитування без паперових носіїв інформації; кількісних та якісних методах обробки даних.

Опитування здійснювалося за двома напрямками: дослідження загальнонаціональної системи професійного навчання управлінських кадрів в Україні та дослідження системи їх підготовки в Національній академії.

Оцінювання системи підготовки управлінських кадрів в Національній академії було зорієнтовано, зокрема, на виконання таких завдань:

- оцінити стан та результативність системи професійного навчання в цілому;
- оцінити ефективність магістерської підготовки, її окремих складових;
- з'ясувати необхідність окремих заходів подальшої модернізації навчального процесу магістерської підготовки.

Функціонування системи професійного навчання в Національній академії в цілому переважна більшість респондентів оцінили досить позитивно: понад 90,0% позначили оцінку "Безумовно позитивно" та "В цілому позитивно" (рис. 1).



**Рис. 1. Оцінка функціонування системи професійного навчання управлінських кадрів у Національній академії**

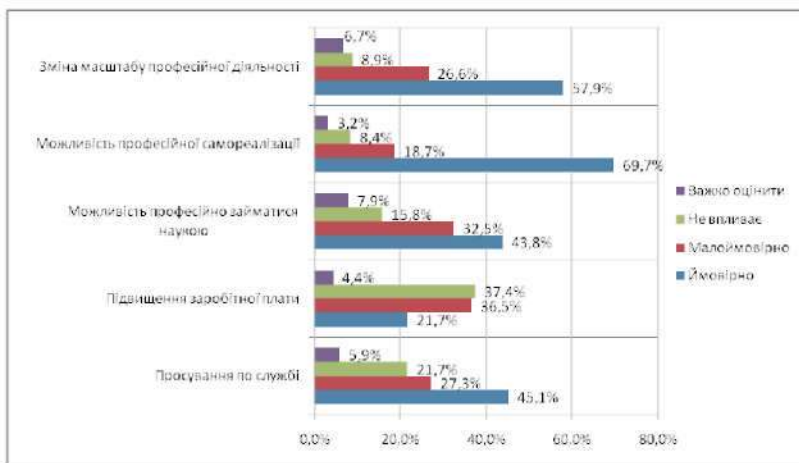
До позитивних характеристик системи професійного навчання опитані віднесли те, що навчання дозволяє: *набути необхідних сучасних управлінських вмінь та навичок* (56,4%); *підвищити професійну кваліфікацію* (46,1%); *отримати та поповнити знання з теорії управління* (41,9%). Крім того, вона сприяє формуванню якісного кадрового потенціалу державної служби (31,0%) та лідерських якостей (18,4%).

До негативних характеристик цієї системи респонденти віднесли те, що навчання: *не гарантує кар'єрного зростання* (60,1%) та *працевлаштування на державній службі* (50,8%); є *закритим для багатьох державних службовців* (21,2%); *не орієнтоване на сучасні потреби державного управління* (14,6%).

Інтегрована оцінка системи професійного навчання в Національній академії кореспондується з оцінкою опитаних щодо наслідків здобуття професійної освіти. Розподіл відповідей представлено на рис. 2.

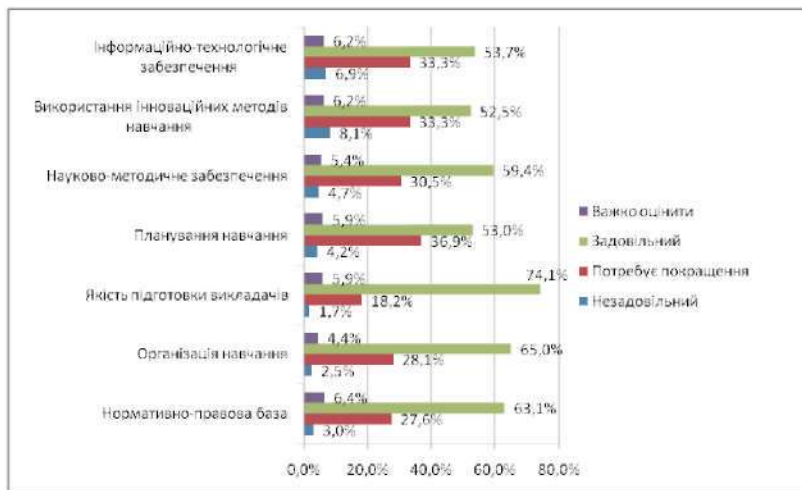
Перспективи подальшої діяльності у разі здобуття професійної освіти в Національній академії респонденти оцінили неоднозначно. Найбільший відсоток з них вважає ймовірними, у разі здобуття освіти, *підвищення рівня професійної самореалізації* (70,0%), *зміни масштабів професійної діяльності* (60,0%), *професійно займатися науковою роботою* (43,8%). Значно менший (18,7-32,5%) відсоток опитаних позначили оцінку "Малоймовірно" щодо цих перспектив, а ще менший відсоток (8,4-15,8%) - оцінку "Не впливає". Отже, навчання в Національній академії сприяє набуттю необхідних сучасних управлінських вмінь та навичок, підвищенню професійної кваліфікації, отриманню та поповненню знань з теорії управління, що певною мірою підтверджує позитивні характеристики цієї системи.

Як видно з рис. 2, досить стримано оцінено перспективи просування по службі та можливості підвищення заробітної плати. Хоча 45,0% опитаних вважає, що управлінська освіта доз-

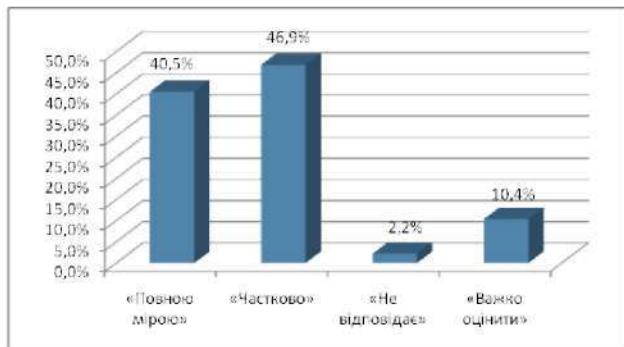


**Рис. 2. Оцінка ймовірних наслідків здобуття професійної освіти в Національній академії**

Стан магістерської підготовки управлінських кадрів в Національній академії за окремими складовими респонденти оцінили досить позитивно: кожен другий позначив оцінку "Задовільно" (рис. 3).



**Рис. 3. Оцінка стану магістерської підготовки управлінських кадрів у Національній академії**



**Рис. 4. Оцінка відповідності професійним потребам обраної спеціальності магістерської програми в Національній академії**

воляє просуватися по службі, майже кожен другий (сумарні оцінки "Малоймовірно" та "Не впливає" відповідно 27,3% і 21,7%) дотримується думки, що це не впливає або слабо впливає на кар'єрне зростання. Лише кожен п'ятий (21,7%) пов'язує здобуття освіти із можливістю підвищення заробітної плати, а понад 70,0% вважає, що це не впливає або слабо впливає на зростання доходів. Отже, навчання в Національній академії не гарантує кар'єрного зростання та працевлаштування на державній службі, що певною мірою підтверджує висловлені негативні характеристики цієї системи.

Менший відсоток опитаних позначив оцінку "Потребує покращення". Так, кожен третій вважає, що в магістерській підготовці необхідно покращити: планування навчання (36,9%), інноваційно-технологічне забезпечення (33,3%), використання інноваційних методів та форм навчання (33,3%), науково-методичне забезпечення (30,5%), а кожен четвертий - стан нормативно-правової бази (27,6%), організацію навчання (28,1%).

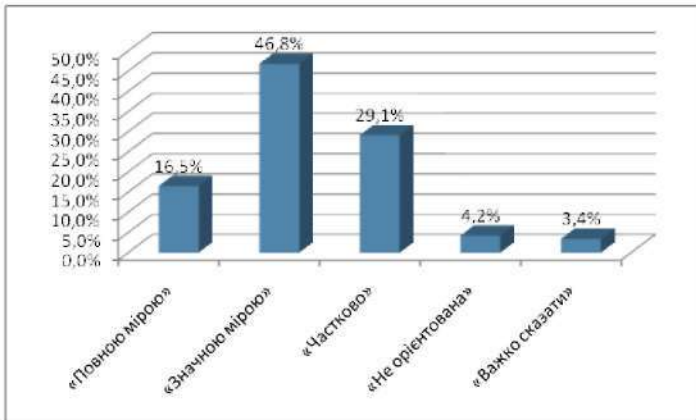
Оцінку "Незадовільно" щодо усіх складових магістерської підготовки позначило лише 1,7-8,1%. Для решти виявилось важко відповісти на питання.

Відповідність обраної спеціальності магістерської програми в Національній академії до професійних потреб слухачів також є суттєвим показником якості магістерської підготовки в закладі. Однозначної оцінки щодо цього аспекту навчання не виявлено. Розподіл відповідей на рис. 4.

Більший відсоток (46,9%) опитаних вважає, що обрана ними спеціальність частково відповідає їх професійним потребам. Деяко менший відсоток (40,5%) цілком визначився із спеціальністю: вона повною мірою відповідає їх потребам. Кожен десятий (10,4%) не зміг оцінити ступінь відповідності обраної спеціальності підготовки. Для 2,2% опитаних обрана спеціальність не відповідає їх професійним потре-

бам. Отже, кожен другий (майже 60,0%) опитаних не зміг вибрати із 11 запропонованих спеціальностей магістерської підготовки, спеціальність, яка повністю відповідає його професійним потребам. Це свідчить про потребу розширення переліку спеціальностей магістерської підготовки в закладі та оновлення їх змісту з урахуванням сучасних тенденції та вимог державного управління.

В роботі досліджено також інші характеристики стану магістерської підготовки в Національній академії. Так, понад 60,0% опитаних вважають, що магістерська підготовка цілком орієнтована на сучасні потреби державного управління (оцінки: "Повною мірою" та "Значною мірою" - відповідно 16,5% і 46,8%). Значно менший відсоток визначився із стриманими та негативними оцінками: 29,1% вважає, що вона частково орієнтована; 4,2% засвідчило негативну оцінку; решта (3,4%) не змогли дати відповідь на питання (рис. 5).



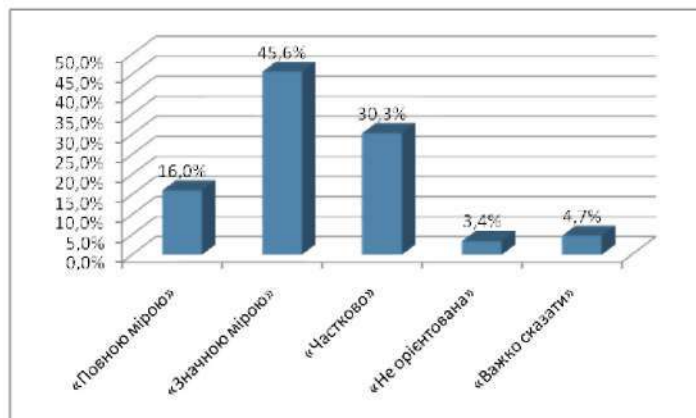
**Рис. 5. Оцінка орієнтованості на сучасні потреби державного управління магістерської програми підготовки управлінських кадрів у Національній академії**

Аналогічно позитивно оцінено і рівень орієнтованості магістерської підготовки на формування у слухачів умінь та навичок з державного управління (рис. 6).

Так само позитивно оцінили респонденти якість магістерської підготовки в аспекті її сприяння оновленню знань і навичок у їх подальшій професійній діяльності. Розподіл відповідей подано на рис. 7.

Отже, загальна позитивна оцінка магістерської програми в Національній академії підтверджується оцінкою її окремих аспектів - орієнтованістю на сучасні потреби державного управління, забезпечення формування умінь та навичок з державного управління, а також

оновлення знань і навичок у подальшій професійній діяльності опитаних.

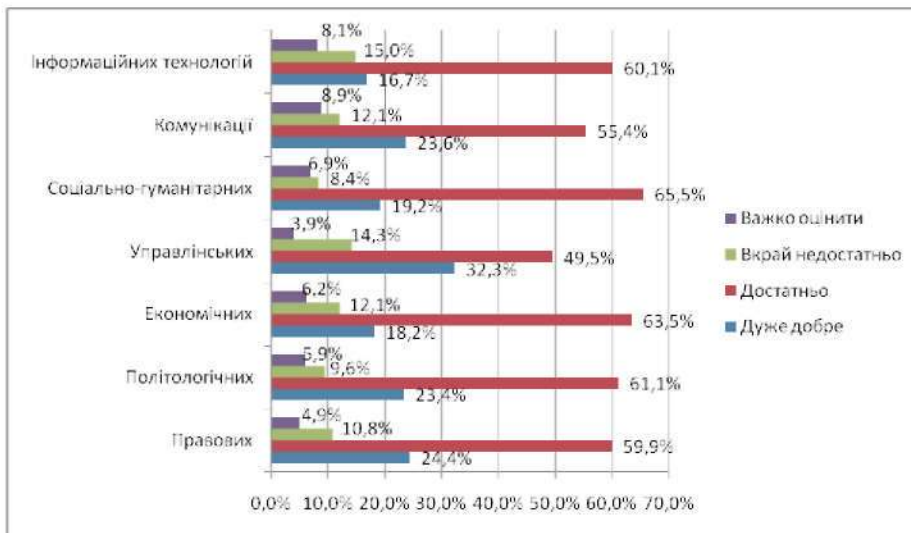


**Рис. 6. Оцінка орієнтованості магістерської програми в Національній академії на формування у слухачів умінь та навичок з державного управління**

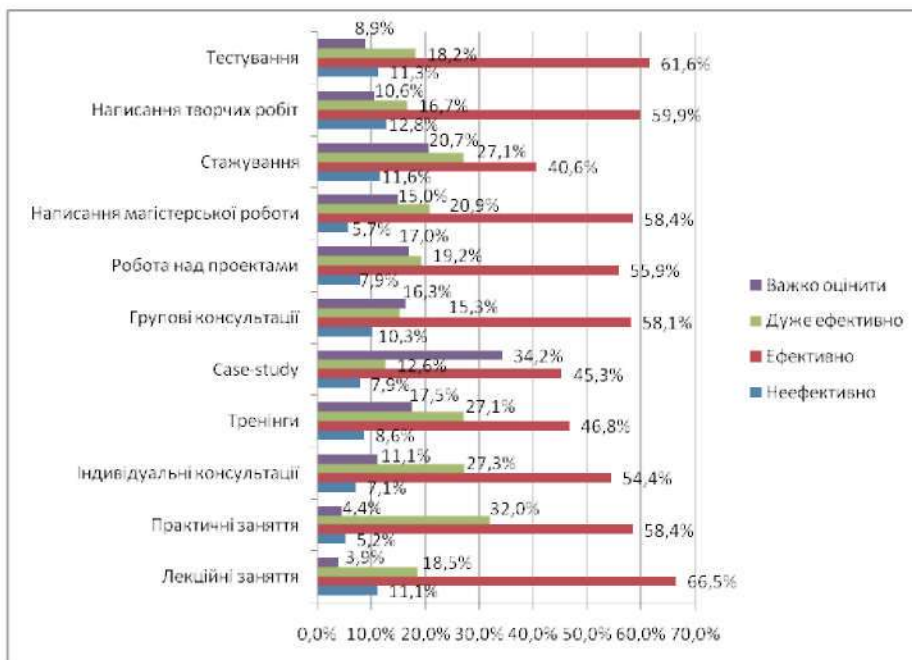
Оцінка стану магістерської підготовки доповнюється в опитуванні також оцінкою видів навчання за цією програмою (див. п. 25 дод.). Результати опитування з цього питання на рис. 8. Усі види навчання за магістерською програмою оцінено респондентами як ефективні - переважна більшість (в межах 58,0-80,0%) опитаних позначили оцінки: "Ефективно" та "Дуже ефективно".

Дуже малий відсоток (від 5,2% до 12,8%) опитаних щодо усіх зазначених видів навчання позначив оцінку "Неефективно". Показовим є те, що кожен третій (34,2%) не зміг оцінити якість case-study, кожен п'ятий (20,7%) - стажування, 17,0% - якості тренінгів та роботи над проектами, а для 15,0%-16,3% учасників опитування

виявилось важким оцінити відповідно написання магістерської роботи та групові консультації. Це обумовлено тим, що серед опитаних є слухачі, які тільки-но розпочали своє навчання, і ще не встигли опанувати повністю магістерську програму.



**Рис. 7. Оцінювання магістерської підготовки в Національній академії щодо оновлення знань і навичок професійної діяльності**



**Рис. 8. Оцінювання ефективності видів навчання управлінських кадрів за магістерською програмою у Національній академії**

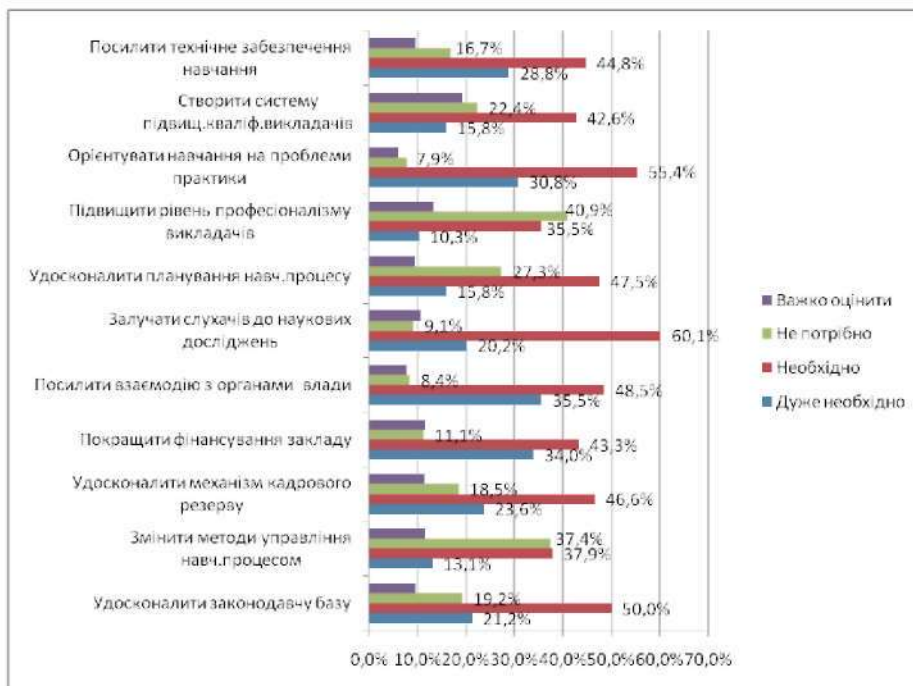
Кожен другий вважає необхідним: створити систему підвищення кваліфікації викладачів (58,4%), змінити стиль та методи управління навчальним процесом (51,2%). Така узгодженість відповідей свідчить не лише про розуміння престижності і важливості отримання професійної освіти, але й про розуміння ролі та завдань, що покладаються на Національну академію як головний вищий навчальний заклад національної системи навчання державно-управлінських кадрів.

Значно менший відсоток опитаних не вбачає потреби у здійсненні в закладі заходів з модернізації навчального процесу. Показовим є те, що кожен третій (40,9%) вважає, що немає потреби у підвищенні рівня професіоналізму викладачів; кожен третій (37,4%) - не вбачає потреби змінити стиль та методи управління навчальним процесом; кожен четвертий (27,3%) - удосконалити планування навчального процесу; кожен п'ятий (22,4%) - створити систему підвищення кваліфікації викладачів.

Оцінка ефективності видів навчання за магістерською програмою також підтверджує загальну позитивну оцінку стану магістерської підготовки в закладі.

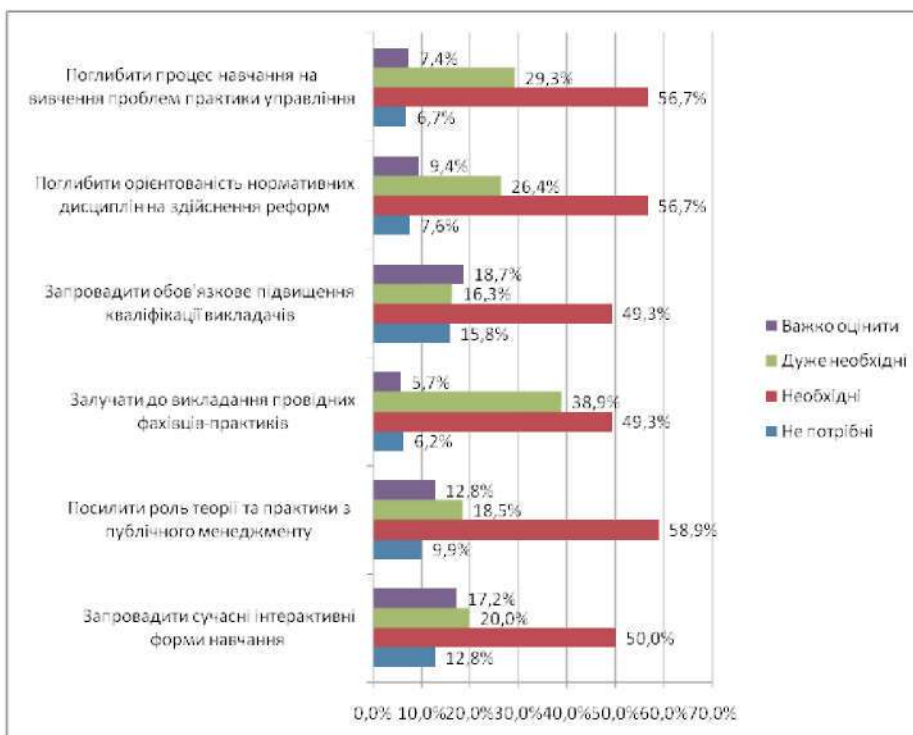
Значну увагу в дослідженні приділено питанням модернізації системи професійного навчання в Національній академії. Респондентами визнається потреба її модернізації. Розподіл відповідей подано на рис. 9.

Необхідними (сумарні оцінки: "Дуже необхідно" та "Необхідно") в модернізації навчального процесу понад 60,0-80,0% респондентів визнає заходи: орієнтувати процес навчання на проблеми практики (86,2%), посилити взаємодію з органами державної влади та місцевого самоврядування (84,0%), залучити слухачів до наукових досліджень (80,3%), покращити фінансове забезпечення закладу (77,3%), посилити комп'ютерне та технічне забезпечення навчання (73,6%), удосконалити законодавчу базу (71,2%), удосконалити механізм кадрового резерву (70,2%), удосконалити планування навчального процесу (63,3%).



**Рис. 9. Оцінка міри необхідності заходів модернізації системи професійного навчання в Національній академії**

(74,1%); поглибити орієнтованість нормативних дисциплін на здійснення реформ (83,1%); посилити роль теорії та практики з публічного менеджменту (77,0%); запровадити сучасні інтерактивні форми навчання (70,0%); запровадити обов'язкове підвищення кваліфікації викладачів (65,6%).



**Рис. 10. Оцінка міри необхідності змін у системі магістерської підготовки в Національній академії**

Потреба модернізації системи навчання в Національній академії стосується і необхідності здійснення суттєвих змін у магістерській підготовці. Розподіл відповідей представлено на рис. 10.

Необхідними (сумарні оцінки: "Дуже необхідно" та "Необхідно") в удосконаленні магістерської підготовки в закладі понад 60,0-88,0% респондентів визнає заходи: залучити до викладання провідних фахівців-практиків (88,2%); поглибити процес навчання на вивчення проблем практики управління (86%); посилити комп'ютерне та технічне забезпечення

Значно менший відсоток респондентів (6,2-17,2%) не бачить потреби у змінах в навчальному процесі магістерської підготовки, а решта (5,7-18,7%) - не змогли відповісти на питання. Це свідчить про те, що більшість опитаних розглядають потребу удосконалення магістерської підготовки в закладі як невід'ємну складову розпочатої модернізації Національної академії, метою якої є створення сучасного навчального комплексу з потужною навчально-науковою, методичною, інформаційною та ресурсною базою.

Підсумовуючи отримані результати дослідження, можна зробити такі висновки:

1. Систему професійної підготовки в Національній академії оцінено позитивно. До її найбільш позитивних характеристик опитані віднесли те, що навчання дозволяє набути необхідних сучасних управлінських вмінь та навичок, підвищити професійну кваліфікацію, отримати та поповнити знання з теорії управління, формувати якісний кадровий потенціал державної служби. Найбільш негативними характеристиками системи підготовки опитані визнали те, що навчання не гарантує кар'єрного зростання, не забезпечує працевлаштування на державній службі, є недоступним для багатьох державних службовців.

2. Позитивно оцінено магістерську підготовку в Національній академії. Зокрема, рівень підготовки професорсько-викладацького складу, організацію навчання, стан нормативно-правової бази, науково-методичне та інформаційно-технологічне забезпечення, планування навчання, використання інноваційних методів та форм навчання. Виявлено, що для значного відсотка опитаних обрана спеціальність магістерської підготовки лише частково відповідає їх професійним потребам. Більшість опитаних вважає, що: магістерська підготовка орієнтована на сучасні потреби державного управління, сприяє оновленню знань і навичок у їх подальшій професійній діяльності, зокрема із соціально-гуманітарних, управлінських, економічних, правових, політологічних питань, а також з питань комунікацій та інформаційних технологій. Переважна більшість опитаних високо оцінили лекційні та практичні заняття, індивідуальні та групові консультації, тренінги, роботу над проектами, тестування, написання творчих робіт, case-study, написання магістерської роботи. Разом з тим кожен третій не зміг оцінити якість case-study, кожен п'ятий - стажування. Це зумовлено тим, що серед опитаних є слухачі, які тільки-но розпочали навчання і ще не встигли опанувати повністю програму підготовки.

3. Подальші перспективи професійної діяльності опитаних у разі здобуття ними професійної освіти в Національній академії неоднозначні. До позитивних наслідків більшість опитаних віднесли те, що здобуття професійної освіти дозволить підвищити рівень їх професійної самореалізації та змінити масштаби професійної діяльності. Досить стримано оцінено можливості подальшого просування по службі та підвищення заробітної плати.

4. В умовах розпочатого реформування навчального процесу в Національній академії більшість опитаних вважає необхідним здійснити наступні заходи: зорієнтувати процес навчання на проблеми практики, посилити взаємодію з органами державної влади та місцевого самоврядування, залучати слухачів до наукових досліджень, покращити фінансове забезпечення закладу, посилити комп'ютерне та технічне забезпечення навчання, удосконалити законодавчу базу, удосконалити механізм кадрового резерву, удосконалити планування навчального процесу, створити систему підвищення кваліфікації викладачів, змінити стиль та методи управління навчальним процесом. Для покращення магістерської підготовки необхідно: залучити до викладання провідних фахівців-практиків, поглибити процес навчання з метою вивчення проблем практики управління, поглибити орієнтованість нормативних дисциплін на здійснення системних реформ, посилити роль теорії та практики з публічного менеджменту, запровадити сучасні інтерактивні форми навчання, запровадити обов'язкове підвищення кваліфікації викладачів, посилити комп'ютерне та технічне забезпечення навчання.

5. Таким чином, опитувані в цілому підтримують реформування навчального процесу в Національній академії. Водночас спостерігається нерівномірність змін, наявність проблемних питань, вирішення яких йде дещо повільно. Це стосується запровадження інноваційних форм навчання, забезпечення його практичної спрямованості, гарантування працевлаштування випускників на державній службі та їх кар'єрного просування тощо. В подальшому при підготовці стратегічних документів розвитку Національної академії необхідно звернути більш пильну увагу на удосконалення нормативно-правової бази, навчально-методичне, наукове забезпечення навчального процесу, суттєве покращення матеріально-технічної та фінансової бази закладу.