УДК 378 **Калашнікова С. А.**

ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ЛІДЕРІВ ДЛЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена аналізу зарубіжних програм професійної підготовки управлінців-лідерів для сфери державного управління. У ракурсі уваги – зміст, методи, технології та принципи такої підготовки, а також організаційні параметри інституцій, які її забезпечують.

Ключові слова: лідерство, врядування, професійна підготовка, розвиток лідерського потенціалу.

У своїй еволюції управління як вид професійної діяльності пройшло три етапи розвитку: від адміністрування через менеджмент до *лідерства.* Актуальність і сутність лідерства (як вищого еволюційного та якісного рівня управління) у світлі сучасних суспільно-політичних і соціально-економічних змін детермінує необхідність трансформації засад, на яких має здійснюватися професійна підготовка управлінців.

Сприяння розвитку лідерського потенціалу на державній службі розглядається як шлях до підвищення ефективності державного управління – завдання, вирішення якого є сьогодні критичним для більшості країн світу.

Цілі даної статті – проаналізувати провідний зарубіжний досвід професіоналізації державного управління на прикладі діючих програм розвитку лідерів з метою врахування позитивних здобутків у вітчизняній практиці професійної підготовки державних службовців.

Нове державне управління – чутливе врядування як шлях до державного лідерства

Звіт Департаменту економічних і соціальних справ Секретаріату ООН "Відкриваючи людський потенціал для результативності державного сектору"[1] [11] констатує висновок про трансформацію моделей у сфері державного управління: від традиційного державного адміністрування[2] через державний менеджмент[3] до чутливого врядування[4]. Сутність і різниця зазначених моделей відображена у табл. 1.

Таблиця 1.

Три моделі державного управління

	Державне адміністрування	Державний менеджмент	Чутливе врядування
Відносини між громадянами та державою	Покірність, слухняність	Санкціонування	Повноваження
Відповідальність вищих службовців перед	Політики	Замовники, клієнти	Громадяни та стейкхолдери
Базові принципи	Згода з правилами та інструкціями	Ефективність та результати	Підзвітність, відповідальність, прозорість та залученість
Критерії успіху	Наслідки	Результати	Процес
Ключові атрибути	Неупередженість	Професіоналізм	Відповідальність, відповідність

** Примітка: таблиця з джерела [11: 7].*

[1] Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat
[2] Public administration
[3] Public management
[4] Responsive governance

Термін "врядування[5]" вперше використаний у Всесвітньому звіті про розвиток[6] 1989 р. задля акцентування уваги на фінансовій підзвітності урядів. Пізніше за ініціативи ПРООН значення цього терміну було переконцептуалізовано у напрямі відображення політичного, економічного та адміністративного аспекту влади для управління державою: "Важливою справою інституцій врядування є сприяти конструктивній взаємодії між державним, приватним сектором і громадянським суспільством" [11: 13].

Іншими словами, теорія чутливого врядування розглядає реформи державного управління через призму нових видів взаємодії між державою та суспільством. Як результат – уряд, що є відкритим і чутливим до суспільства, більш відповідальним і краще регульованим зовнішніми спостерігачами та законом. Фундаментом таких змін є нова культура державної служби, що формується на засадах прозорості, партнерства, відповідальності: "Роблячи державних службовців більш відповідальними перед громадянами і стейкхолдерами у суспільстві, лідери можуть стимулювати більш чутливу й ефективну державну службу, що швидше вчиться та надає кращі послуги своїм клієнтам" [11: 108].

Іншим критерієм формування нової корпоративної культури на державній службі є забезпечення професіоналізму у сфері державного управління шляхом розкриття потенціалу кожного державного службовця. Такий висновок є очевидним, оскільки трансформація інституційна починається з трансформації на рівні особистості.

Розкриття потенціалу кожної особистості на державній службі можливе за умови домінування лідерства й організаційного навчання, а це, у свою чергу, породжує потребу "радикально змінити установки як лідерів, так і державних службовців для того, щоб дозволити появу нових форм комунікації, ініціювання та навчання на державній службі" [11: 100-101].

Останній висновок, по суті, є завданням, яке сьогодні повинні вирішувати національні інституції, що забезпечують професійну підготовку державних службовців, задля того, щоб відповідати наявним суспільним викликам і трансформаціям. Розглянемо деякі приклади щодо вирішення зазначеного завдання з досвіду зарубіжних країн.

Професійна підготовка державних лідерів (досвід Канади)

Головною установою для професійної підготовки вищих державних службовців Канади є Канадська школа державної служби[7] (далі – Школа). Кожний новопризначений вищий державний службовець Канади обов'язково має пройти курс орієнтації. Враховуючи той факт, що вищі державні службовці Канади, як правило, мають магістерський чи докторський рівень, їм, насамперед, потрібна короткотермінова підготовка[8].

Загальні принципи побудови та реалізації навчальних програм для державних лідерів Канади визначені та імплементовані у практику задля забезпечення результативності й ефективності професійного навчання. До таких принципів, зокрема, віднесені:

- причетність, участь і підтримка з боку вищих керівників. Це досягається шляхом залучення вищих посадовців до діяльності Наглядової ради Школи, розроблення та викладання навчальних курсів. Важливим фактором є також включення навчання у плани професійного розвитку і трудові договори. Широко практикується менторство і коучінг з боку вищих державних службовців;
- стратегічний підхід до планування, розроблення та запровадження програм навчання;
- проведення порівняльних досліджень з питань професійної підготовки керівних кадрів та орієнтація на їх результати. З цією метою широко використовується

[5] Governance
[6] the World Development Report 1989
[7] Canadian School of Public Service
[8] 15 днів підвищення кваліфікації на кожні 8-9 робочих місяців

провідний досвід бізнес-шкіл у підготовці керівних кадрів, аналізується діяльність у конкурентному середовищі;

- орієнтація та врахування трьох тенденцій: революція у методиці навчання вищих посадовців; поява системних підходів до професійного розвитку вищих керівників; використання вищими виконавчими керівниками навчальних програм як стратегічних важелів.

Таблиці 2-4 містять опис кількох програм з державного лідерства Канадської школи державної служби.

Таблиця 2.

Програма "Лідерство для вищого керівництва" Канадської школи державної служби

Цільова аудиторія	Вищі політичні керівники Кабінету Міністрів (міністри) та їх апарат
Вимоги до учасників	– добре знати себе і громаду; – бути досвідченими лідерами і практиками; – бути хранителями та реформаторами державної служби; – бути готовими стати громадянами світу.
Цілі навчання	
– Ознайомити з передовою практикою у галузі державного управління; – підготувати до вирішення складних проблем і нових викликів; – залучити до процесу безперервного навчання; – навчити створювати мережі для подальшої горизонтальної співпраці.	
Тематичні блоки	– "Орієнтація"; – "Спеціалізований топ-менеджмент"; – "Розбудова мереж і громад".
Методи навчання	
– "Лідери навчають лідерів"; – навчання у практичній діяльності; – залучення до процесу розроблення програм вищих керівників; – очні курси, конференції, ділові вечері, електронне навчання тощо.	
Приклад	Орієнтація новопризначених міністрів проводиться у формі брифінгів щодо їхніх офіційних повноважень і обов'язків, стосунків між ними та заступниками міністрів. На брифінги запрошуються колишні міністри та колишні заступники міністрів, що дозволяє забезпечити ефективний обмін досвідом.

Примітка: таблиця складена на основі джерела [13].

Професійна підготовка державних лідерів (досвід Бразилії).

Національна школа державного управління [7] є державною установою, що знаходиться у підпорядкуванні Міністерства планування, бюджету й управління Бразилії. Школа створена у 1989 р. Її місія – розвивати компетенції державних службовців для підвищення спроможності уряду в управлінні державною політикою.

Школа реалізує широкий спектр навчальних програм, спрямованих на безперервну освіту державних управлінців. До основних завдань навчальних програм для вищих державних службовців віднесені, зокрема, наступні:

- Підготувати державних лідерів до виконання ними завдань високої складності та відповідальності.
- Забезпечити системне бачення щодо формування та імплементації державної політики.

Таблиця 3.

Програма "Лідерство – стиль життя" Канадської школи державної служби

Цільова аудиторія	Вищі державні посадовці (рівень заступників міністрів)
Термін навчання	30 днів, розподілених за модулями на період 12-18 місяців
Тематичні блоки	– "Лідерство"; – "Державна політика"; – "Державна служба"; – "Навчання та професійний розвиток".
Методи навчання	– Наставництво; – навчання у практичній діяльності; – ситуаційні вправи; – розбудова мережі після навчання.

Примітка: таблиця складена на основі джерела [13].

Таблиця 4.

Програма "Основи лідерства" Канадської школи державної служби

Цільова аудиторія	Для всіх інших посадовців та управлінців
Тривалість	2-4 дні
Тематичні блоки	– "Основи лідерства"; – "Управління змінами"; – "Стратегічний менеджмент".
Базовий принцип	Плюралізм підходів до моделей лідерства.
Приклад	Обговорення "Лідерство: рефлексія та дія" (тематичні питання – модель лідерства, емоційний інтелект, урядування, цінності, навчання як особиста стратегія)

Примітка: таблиця складена на основі джерела [13].

Важливо підкреслити, що програми для державних лідерів сфокусовані відповідно до головних проблем федерального уряду, побудовані та структуровані на основі модульного підходу, реалізуються як в очному, так і у дистанційному форматі навчання. Прикладом навчальних заходів для розвитку лідерського потенціалу, які проводяться в очному форматі, є: "Сніданок з дебатами", національні семінари, міжнародні курси та семінари, дискусійні форуми, майстер-класи, тренінги, конференції.

Професійна підготовка державних лідерів для Європи (досвід Данії)

Датська школа державного управління створена в 1963 р. Її завдання – забезпечити безперервну освіту для службовців, які виконують управлінські функції у секторі державного управління.

З 2000 р. Датська школа залучена до експертизи з управлінського розвитку в Комісії Європейського Союзу. У межах програми експерти Школи у складі європейської команди фахівців здійснювали інтерв'ю керівників вищої та середньої ланки інституцій Європейської Комісії з метою визначення їх потреб і очікувань щодо навчання задля управлінського розвитку. У результаті дослідження у партнерстві з колегами з 15 європейських шкіл державного управління була створена навчальна програма для менеджерів Європейської Комісії щодо покращення їх управлінських компетенцій.

З 2004 р. Датська школа обрана провайдером виконавчого коучінгу[9] в інституціях Європейської Комісії. З цією метою консультанти (коучі) працюють з керівниками інституцій Європейської Комісії (на рівні директорів, керівників підрозділів), оцінюючи їх управлінську компетентність і надаючи підтримку для її покращення. У результаті такої діяльності керівники вищої та середньої ланки інституцій Європейської Комісії на добровільній основі оцінюють (у тому числі й за методом "360º") свої управлінські якості та розвивають свій управлінський потенціал в умовах реального професійного середовища.

Ще одним прикладом навчальних програм для державних лідерів є Програма з міжнародного та стратегічного лідерства "Долаючи бар'єри" [2]. Цільовою аудиторією цієї програми є жінки – керівники вищої ланки державного сектору. Програма спрямована на підтримку учасників у визначенні та подоланні наявних бар'єрів, детермінованих національною та корпоративною культурою, персональними і гендерними традиціями. Через формування бачення та за допомогою інших інноваційних методів навчання здійснюється оцінка різнорідності учасників і переваг від такої різнорідності у професійній діяльності. Програма є унікальною в тому, що пропонує як практичні, так і теоретичні виміри управлінської діяльності з фокусом на стратегічному лідерстві в організаціях, що діють у державному та політичному середовищі. Програма сфокусована на 3-х важливих аспектах для керівників вищої ланки: стратегічне лідерство, інтернаціоналізм, різноманіття.[10]

Професійна підготовка державних лідерів (досвід Ірландії)

Інститут державного управління Ірландії[11] [5] є головною освітньою установою Ірландії, що забезпечує процес розвитку персоналу для державної служби. Його місія та завдання зумовлені прийняттям і реалізацією Корпоративної стратегії державної служби на 2005-2010, яка, у свою чергу, є складовою Державної програми "Ініціатива зі стратегічного менеджменту"[12] щодо модернізації державного сектору в Ірландії, розпочатою у середині 1990-х років. Реалізація Програми актуалізувала потребу значного та постійного розвитку організаційного та кадрового потенціалу.

Для відповіді на означені виклики була розроблена та запроваджена Стратегія розвитку Інституту на 2005-2010 роки [6], яка ідентифікувала головні вимоги до державної служби, серед яких, зокрема:

- Лідерство в державному секторі (наголос на інноваціях і змінах, орієнтація на результати, результативна імплементація державних політик і планів).
- Управлінський потенціал і стратегічний підхід до управління людськими ресурсами (наголос на ключовій ролі людського потенціалу для забезпечення ефективного функціонування державної служби, зміна механізмів управління державною службою, розвиток співпраці).
- Врядування та збереження цінностей державної служби (підвищення значущості ключових цінностей державної служби – безпристрасність, прозорість, порядність, чесність; запровадження механізмів для ефективного та чутливого врядування).
- Безперервне навчання протягом життя (підвищення мобільності персоналу, рівня адаптованості до постійних змін; запровадження та розвиток нових форм навчання, нових підходів для професійного розвитку без відриву від професійної діяльності; підвищення рівня гнучкості навчальних технологій).

Як результат вище зазначеного, до ключових змістовних орієнтирів для розвитку системи професійної підготовки вищих державних службовців Ірландії віднесені:

- Розвиток лідерського потенціалу (інноватівність, управління змінами, управління на основі результатів).

[9] Executive Coaching
[10] Diversity
[11] Institute of Public Administration
[12] The Strategic Management Initiative

– Управління людськими ресурсами, розвиток управлінських спроможностей щодо управління командами, співпраці та партнерства.
– Розвиток та оновлення управлінської та корпоративної культури державної служби та державного сектору.
– Управління особистим розвитком, використання нових форм навчання для постійного підвищення професійного рівня. Запровадження нових інноваційних форм і методів навчання, забезпечення відповідності потребам клієнтів.

Професійна підготовки державних лідерів (досвід Німеччини)

Центральною установою для підвищення кваліфікації державних службовців і працівників федерального уряду Німеччини є Федеральна академія державного управління[13]. [3] Діяльність Федеральної академії спрямовується низкою діючих урядових програм, серед яких:

– Програма "Сучасна держава – сучасне управління" [8].
– Програма "Сфокусовано на майбутнє: інновації для управління" [10].
– Програма "Електронний уряд 2,0" [4; 9].

Роль Федеральної академії щодо підтримки процесу модернізації системи державного управління Німеччини визначена на рівні урядової програми "Сучасна держава – сучасне управління", метою якої є:

– ефективне прозоре управління. Це передбачає запровадження інструментів нового державного менеджменту; управління якістю, бюджетування та розроблення візії через цілеспрямований діалог;
– мотивовані державні службовці та працівники державних установ. З цією метою здійснюється реформування закону про державну службу; підсилюється розвиток людських ресурсів, запроваджується концепція підготовки вищих керівних кадрів.

Програма "Сучасна держава – сучасне управління" також передбачає прийняття Кодексу лідерства.

Як відповідь на зазначені виклики, навчальні програми Федеральної академії для державних лідерів включають такі тематичні блоки: "Спілкування та співпраця", "Саморозвиток", "Менеджмент / лідерство", "Зв'язки з громадськістю", "Розвиток людських ресурсів / розвиток персоналу". В основу програм покладена нова концепція навчання з орієнтацією на профілі посад (компетентісний підхід) і аналіз сценаріїв робочого середовища (спілкування і співпраця, організація робочого процесу, управління часом, управління можливостями, цільовий діалог, розв'язання конфліктів). Ключовим лейтмотивом програм є завдання "сприяти формуванню нових цінностей і розвитку необхідних компетенцій для інноваційного управління за допомогою навчальних програм з лідерства." [12]

До пріоритетів, що визначають зміст і принципи побудови зазначених навчальних програм, віднесено поряд з іншими необхідність підвищити послідовну орієнтацію державної служби на лідерську поведінку, розвиток лідерства та командного підходу.

Програма розвитку державного лідерства Інституту Світового банку

На відміну від вище описаних програм, зміст і призначення яких детермінуються, перш за все, локальними (національними) умовами, Програма розвитку державного лідерства Інституту Світового банку за орієнтири бере основні характеристики сучасного лідера, до яких віднесено:

– "здатність розробляти та мобілізовувати стейкхолдерів навколо спільної візії;
– спроможність гарантувати ефективний перехід складових візії у конкретні результати;
– установки до чесності та етичності, а також практики відповідальності (підзвітності)" [1: 5].

Програма акцентує увагу та розкриває важливість розуміння взаємозв'язку між:

[13] Bundesakademie

– лідерством індивідуальним та інституційним (організаційним);
– якістю уряду та якістю лідерства в країні.

Розглядаючи лідерство як ключовий фактор для ефективного врядування та успішної імплементації державних програм і реформ, програма включає такі змістовні блоки у послідовності:

1. Підготовка урядової трансформації.

2. Пріоритизація (визначення пріоритетів) та обговорення нового урядового порядку денного.

3. Імплементація політики, програм і послуг для досягнення результатів.

4. Гарантування послідовності (наслідування).

Висновки.

Здійснений аналіз дозволяє зробити наступні висновки:

1. Розвиток лідерського потенціалу – ключове завдання у світлі реформування державної служби задля підвищення ефективності державного управління.

2. Лідерство констатується як вищий еволюційний та якісний прояв управління як на міжнародному рівні, так і на рівні національних пріоритетів, визнається і легітимізується відповідними документами та програмами.

3. Національні моделі підготовки державних лідерів детермінуються локальними умовами, пріоритетами і потребами. Аналіз зарубіжної практики реалізації програм такого типу засвідчує їх різнорідність та адаптивність до національної специфіки.

4. При розробленні та реалізації програм професійного розвитку управлінців-лідерів для державного управління необхідно забезпечувати дотримання таких ключових принципів:
– орієнтація на реальні та перспективні потреби;
– чітка ідентифікація цілей і використання релевантних методів навчання;
– орієнтація на клієнтів і залучення замовників у процес розроблення програм з метою врахування локальних потреб, контексту та культури;
– спрямування на розвиток поведінкових компетенцій;

ЛІТЕРАТУРА:

1. Background Notes on Leadership Program. – Washington, D.C. – WBI, 2007. – 19 p.
2. Danish School of Public Administration. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.dfhnet.dk.
3. Federal Academy of Public Administration. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.bmi.bund.de.
4. Federal Academy of Public Administration: Tasks and Activities. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.bakoev.bund.de.
5. Institute of Public Administration. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.ipa.ie.
6. Institute of Public Administration. Corporate Strategy 2005-2010. – Ireland, 2005.
7. National School of Public Administration (ENAP): Developing the competences of civil servants to increase government's capacity for the management of public policies. – Brasilia: ENAP, 2006. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.enap.gov.br.
8. Progress Report 2005 of the Government Programme "Modern State – Modern Administration" in the field of Modern administrative Management. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.staat-modern.de.
9. The Programme of the Federal Government "eGovernment 2.0". [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.verwaltung-innovativ.de.
10. The Programme of the Federal Government "Focused on the Future: Innovations for Administration". [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.verwaltung-innovativ.de.
11. World Public Sector Report 2005: Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. – New York: United Nations, 2005. – 123 p.
12. Wurster G. Reform in the Federal Administration and the Leadership Training at the Bundesacademie. TopManagers – How to Lead the Public administration Change? – DISPA Meeting, October 2006, Helsinki.

13. Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки. Матеріали XVIII Міжнародного конгресу з підготовки вищих державних службовців, Україна, Київ, 15-17 червня 2005 р. / Укладач С.В.Соколик. – К.: "К.І.С.", 2005. – 150 с.

Калашникова С.А.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА ЛИДЕРОВ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Статья посвящена анализу зарубежных программ профессиональной подготовки управленцев-лидеров для сферы государственного управления. В центре внимания – содержание, методы, технологии и принципы такой подготовки, а также организационные параметры институций, которые ее обеспечивают.

Ключевые слова: лидерство, правление, профессиональная подготовка, развитие лидерского потенциала.

Kalashnikova S.A.

THE PROFESSIONAL PREPARATION OF LEADERS FOR GOVERNMENTAL MANAGEMENT

The article is devoted to analysis of foreign programs for professional training of leaders for public administration. In the focus of attention – content, methods, technologies and principles of the training as well as organizational parameters of institutions which provide it.

Key words: leadership, governance, professional training, development of leadership potential.

УДК 378.14 **Кацова Л. І.**

ОСНОВНІ ЗМІСТОВНІ ПАРАМЕТРИ ЕКОНОМІЧНОГО ВИХОВАННЯ ЯК ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті на основі спостережень і аналізу типових труднощів, які зазнають студенти-практиканти в розв'язуванні навчально-виховних задач, розкривається алгоритм оволодіння студентами технологією вирішення педагогічних задач, що зумовлює успішність професійної діяльності майбутніх викладачів економічних дисциплін.

Ключові слова: економічне виховання, педагогічні задачі.

Державна національна програма "Освіта" ("Україна XXI століття") передбачає докорінне реформування всіх ступенів освіти, в тому числі змісту, форм і методів здійснення економічної підготовки студентської молоді.

Економічне виховання – це педагогічна діяльність, спрямована на розвиток мислення через формування економічних знань, умінь і навичок, виховання особистісних якостей, які дозволяють йому приймати професійні і адекватні рішення в неординарних ситуаціях.

Мета статті зводиться до висвітлення педагогічних задач, що репрезентують сутність економічного виховання як педагогічної діяльності на шляху професійного становлення студентів.

Останнім часом у багатьох дослідженнях (І.Ісаєв, В.Пятин, В.Сластьонін, Є.Шиянов та ін.) педагогічний процес розглядається як певна послідовність педагогічних задач.

Під *педагогічною задачею* ми розуміємо результат усвідомлення суб'єктом виховання в педагогічній ситуації необхідності виконання професійних дій і прийняття їх до здійснення.

Виходячи з розуміння діалектики педагогічного процесу як переходу від рішення однієї задачі до наступної, можна зробити висновок про те, що успішність професійної діяльності педагога безпосередньо залежить від його вміння розв'язувати навчально-виховні задачі. Оволодіння студентами технологією вирішення педагогічних задач зумовлює