



International periodic scientific journal

ONLINE

www.sworldjournal.com

D.A. Tsenov Academy of Economics - Svishtov (Bulgaria)

Indexed in
INDEXCOPERNICUS
(ICV: 73)
GOOGLESCHOLAR

SWorld Journal

Issue №33
Part 3
September 2025

Published by:
SWorld & D.A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria

Editor: Shibaev Alexander Grigoryevich, *Doctor of Technical Sciences, Professor, Academician*
Scientific Secretary: Kupriienko Sergiy, *PhD in Technical Sciences*

Editorial board: More than 400 doctors of science. Full list on page:
<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/about/editorialTeam>

Expert-Peer Review Board of the journal: Full list on page:
<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/expertteam>

The International Scientific Periodical Journal "SWorldJournal" has gained considerable recognition among domestic and foreign researchers and scholars. Today, the journal publishes authors from different countries.

Journal Established in 2018. Periodicity of publication: 6 times a year

The journal activity is driven by the following objectives:

- Broadcasting young researchers and scholars outcomes to wide scientific audience
- Fostering knowledge exchange in scientific community
- Promotion of the unification in scientific approach
- Creation of basis for innovation and new scientific approaches as well as discoveries in unknown domains

The journal purposefully acquaints the reader with the original research of authors in various fields of science, the best examples of scientific journalism.

Publications of the journal are intended for a wide readership - all those who love science. The materials published in the journal reflect current problems and affect the interests of the entire public.

Each article in the journal includes general information in English.

The journal is registered in the INDEXCOPERNICUS, GoogleScholar.

DOI: 10.30888/2663-5712.2025-33-03

Published by:
SWorld &
D.A. Tsenov Academy of Economics
Svishtov, Bulgaria
e-mail: editor@sworldjournal.com

Copyright
© Authors, scientific texts 2025



УДК 35.08

MANAGEMENT OF THE EDUCATIONAL PROCESS OF CIVIL SERVANTS

МЕНЕДЖМЕНТ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Melnikov O.F. / Мельников О.Ф.*doctor of science in public administration, prof. / д-р наук з держ. упр., проф.*ORCID:<https://orcid.org/0000-0001-6856-8362>*Kharkiv National University of Radio Electronics, Kharkiv, Nauky Ave. 14, 61166**Харківський національний університет радіоелектроніки, Харків, пр. Науки, 14, 61166***Lukianova V.A. / Лук'янова В.А.***s.p.s., as.prof. / к.п.н., доц.*ORCID:<https://orcid.org/0000-0001-7476-3746>*V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, майдан Свободи 4, 61022***Kosenko V.V. / Косенко В. В.***candidate of science in public administration, as.prof / кандидат наук з держ. упр., доц.*ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-9932-6478>*V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, майдан Свободи 4, 61022***Kobzev I.V. / Кобзев І.В.***s.t.s., as.prof. / к.т.н., доц.*ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-7182-5814>*Kharkiv National University of Economics named after Semyon Kuznets.**Kharkiv, Nauky Ave. 9A, 61166**Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця.**Харків, пр. Науки, 9А, 61166*

Анотація. Метою статті є виявлення та дослідження чинників формування змісту навчальних занять, що нерозривно пов'язані з розглянутою системою цілей і обумовлені соціальними й особистими потребами, необхідністю підготовки й підвищення кваліфікації державних службовців.

Обґрунтовано, що навчання державних службовців заради просто навчання не має сенсу, адже на це витрачається багато державних коштів. Від навчання слід очікувати певних результатів, що пов'язані з підвищенням ефективності діяльності державних службовців, відтак, і органів влади в цілому. Доведено, що, при такому підході, освіта може стати основою утворення нової державності України, культурного й духовного відродження, становлення демократичного суспільства й ринкових відносин, оскільки від ступеня професійної підготовки державного службовця нового типу, рівня його професіоналізму й сформованості моральних якостей багато в чому залежить авторитет держави.

Зазначено, що підготовка й підвищення кваліфікації державних службовців здійснюється в рамках багаторівневої структури по спадкоємних освітньо-професійних та професійних програмах.

Ключові слова: професійне навчання державних службовців, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, освітньо-професійні та професійні програми, ефективність професійної діяльності державних службовців, компетентність праці.



Вступ.

Який би якісний аналіз професійних компетенцій не здійснювали кадрові служби, заповнювати «білі плями» професійної підготовки державні службовці мали б у спеціалізованих навчальних закладах, які на основі рекомендацій представників органів влади наповнюють навчання конкретним змістом. Під змістом навчання будемо розуміти систему знань, умінь і навичок, а також відповідних педагогічних і технологічних прийомів, що відповідають сучасному стану наукового знання і відібраних для освітнього процесу у визначеному типі навчальних закладів.

Конкретний зміст навчання державних службовців в Україні в нормативній його частині визначається галузевою складовою Державного освітнього стандарту певного професійного навчання (підвищення кваліфікації за професійними програмами та перепідготовка) державних службовців.

Даний стандарт установлює структуру певного професійного навчання, загальні вимоги до освітньо-професійних та професійних програм, нормативні частини освітньо-кваліфікаційних та кваліфікаційних характеристик, освітньо-професійних та професійних програм та відповідних засобів діагностики для професійного навчання державних службовців і т.д.

Конкретний зміст навчальних програм у варіативній їх частині визначається освітніми установами самостійно в рамках загальних вимог до них.

Основний текст.

На зміст навчальних занять у цілому впливають багато факторів, у тому числі політичні, соціальні, економічні та ін. Разом із тим формування змісту навчальних занять нерозривно зв'язано з розглянутою раніше системою цілей і обумовлено соціальними й особистими потребами, необхідністю підготовки й підвищення кваліфікації державних службовців. При такому підході освіта може стати основою утворення нової державності України, культурного й духовного відродження, становлення демократичного суспільства й ринкових відносин, оскільки від ступеня професійної підготовки державного службовця нового типу, рівня його професіоналізму й сформованості моральних якостей багато в



чому залежить авторитет держави. Слід зазначити, що підготовка й підвищення кваліфікації державних службовців здійснюється в рамках багаторівневої структури по спадкоємних освітньо-професійних та професійних програмах.

У системі професійного навчання державних службовців можна запропонувати, як мінімум, три структурні композиційні рівні.

Перший включає в певному розумінні путівник типологізації фахових проблем у різних сегментах суспільствознавства. Це не що інше, як систематизація знань (політичних, економічних, духовно-інтелектуальних тощо) про світ і людину, їх співвідношення і перспективи взаєморозвитку і взаємозбагачення. Це загальногромадський погляд, що вимагає постійного інформаційного підживлення. Але для такого підживлення необхідне попереднє створення певної логічної конструкції, осередки якої повинні періодично поновлюватися. З одержанням загального чітко сегментованого кругозору можливе більш-менш легке окреслення конструктивних особливостей більш приватного порядку, які найчастіше є компонентами ситуаційного характеру. Це тим більше важливо, що багато характерних рис суспільно-політичного й економічного життя мінливі, плинні, а тому не мають однозначного вирішення.

У результаті такої систематизації виникає особистісна ієрархія обріїв знань (“дерево знань”). На її вершині розташовані загальновизнані символи знання, що наближаються за глибиною розробки понять до фундаментальних істин. Відгалуження “дерева” визначають собою кількість й інтенсивність умов життєдіяльності суспільства, що змінюються (“викликів середовища”).

Другий структурний рівень припускає придбання слухачем певного пакету знань, який поповнюється, щодо виконання своєї професійно орієнтованої ролі в органах державного управління. У ньому також повинна проглядатися багатомірність зв’язків:

- законодавчих положень — по лінії від загальнодержавних вимог до професійно орієнтованих;

- нормативних актів, що визначають контури певного напрямку професійної діяльності;



– певне інструктивне “поле” рекомендацій вищих державних органів.

Третій структурний рівень пов’язаний з виробленням, коригуванням і закріпленням умінь і навичок роботи державного службовця з населенням. Це зумовлене загальною тенденцією розвитку державності як інституції, що здійснює не тільки організаційно-управлінські функції, але й надає визначений набір фахових послуг для населення. В основі цього рівня лежать психолого-педагогічні знання, базовий рівень яких повинен бути закладений системою підготовки службовця в структурі попередньої базової вищої освіти. Крім того, оскільки цей рівень підготовки має деякий набір “констант”, то він може бути максимально наближений до потреб індивідуального дистанційного навчання.

Серед загальних основ визначення змісту навчання можна виділити: гуманізацію, гуманітаризацію, диференціацію, інтеграцію, широке застосування нових інформаційних технологій, формування творчої особистості як умову та результат повноцінного, інваріантного післядипломного навчання.

Зміст навчального заняття може мати різну структуру викладання (представлення). Технологія структурування змісту навчання в освіті дорослих визначається тим, що для нового знання в тих, хто навчаються є, як правило, солідна основа. Але, оскільки, вона у всіх індивідуальна за рівнем, то для групового навчання важливо вибрати системоутворюючу частку в кожній дозі змісту й навколо її вибудовувати, поступово розширювати й поглиблювати коло зв’язаних із нею знань. При такій спіральній структурі викладання кожен із тих, хто навчається, сам визначить, де починається для нього нова інформація й буде сприймати її як продовження наявних власних знань.

Ця технологія має два підходи. Прихильники першого підходу стверджують, що інформація в сучасному світі збільшується дуже швидко, а потреби в ній міняються так часто, що знання випускників навчальних закладів застарівають через невеликий проміжок часу, тому, вони вважають, що державних службовців треба навчити не просто запам’ятовувати наукову інформацію, але й самим уміти знаходити й користатися нею, тобто вміти вчитися.



Прихильники другого підходу вважають, що процес придбання кваліфікації повинний спиратися на ретельний аналіз знань, необхідних для використання визначеної технології. А озброювати спеціальними знаннями державного службовця можливо тільки в системі підвищення кваліфікації. При цьому, пропонується обов'язкове тестування слухачів для визначення рівня знань до початку навчання, що дозволить чітко сформулювати цілі навчання, вибрати найбільш ефективні методи їхнього досягнення, а також розподілити слухачів по ступеню складності навчальних програм.

Видимо, обоє ці підходи мають право на втілення в освітній практиці, тому що їхнє сполучення дозволить швидко поповнювати й оновлювати професійні знання, уміння й навички державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Найважливішою умовою оптимізації змісту навчання є логічний аналіз самого предметного знання. Неприпустимо відособлене вивчення кожного окремого явища, тому що за різноманітними варіантами, що знаходяться на поверхні явищ, часто знаходяться деякі інваріанти, що породжують їх. Якщо викладач за допомогою системно-структурного аналізу зможе виділити таке фундаментальне інваріантне знання, то це дозволить різко скоротити обсяг підлягаючого засвоєнню матеріалу. Фундаментальне знання допоможе тим, хто навчається, вивести всі інші окремі випадки прояву інваріантів. Та й практична діяльність, заснована на знанні інваріантів, забезпечить фахівцю можливість успішного розв'язання великого числа конкретних задач.

У даний час однією з найбільш результативних технологій реалізації змісту навчання дорослих є модульна система. Ідея дозування навчального матеріалу має свої джерела в теорії поетапного формування розумових дій П.Я.Гальперина, у типах орієнтованих основ дій Н.Ф.Тализіної, дослідженнях педагогічних систем і технологій В.П.Безпалька та ін. [1].

У педагогіці навчання дорослих, на відміну від сформованої теорії й практики модульного навчання, у поняття "модуль" вкладається його тлумачення як "коефіцієнту перетворення системи", а не як "складової частини",



що створювало би небезпеку фрагментарності знань, втрати системного уявлення про предмет. При такому підході одиниця навчального матеріалу розглядається як елемент досліджуваної системи, найбільш значимий для результату. Це дає тому, хто навчається можливість вибору, самовизначення, реалізації індивідуальності, самостійності.

Оволодіння технологією модульного навчання дозволяє й викладачу, і тому, хто навчається у відповідності із власними потребами й творчими здібностями скласти індивідуальні програми проходження курсу в цілому, актуалізувати зміст навчальних занять і освіти в цілому, а значить – досягти результативності педагогічного процесу.

Таким чином, оптимізація змісту навчання дозволить значно підвищити рівень професійної й загальноосвітньої підготовки державних службовців, сформувати в них високі морально-політичні якості, розвинути організаторські й аналітичні здібності, прищепити почуття відповідальності за результати роботи, уміння обґрунтовувати й приймати самостійні оптимальні рішення.

На сьогоднішній день можна вважати доведеним, що одним з найбільш перспективних шляхів підвищення ефективності освітнього процесу є удосконалювання принципів управління. Роблячи спробу визначити й обґрунтувати способи використання принципів управління в процесі навчання, необхідно зрозуміти, що в основі їхній лежать загальні принципи управління. На цій підставі представляється правомірним розглянути деякі основи теорії управління.

У роботах вітчизняних і закордонних авторів під управлінням розуміється такий вплив на об'єкт (процес), що обраний з безлічі можливих впливів з урахуванням поставленої мети, стану об'єкта (процесу), його характеристик, і веде до поліпшення функціонування чи розвитку даного об'єкта, тобто наближенню до основної мети. Управління є також вплив керуючої системи на стан структурних елементів керованої системи відповідно до поставленої мети.

Стосовно до системи освіти управління припускає одержання гарантованого результату заданого з урахуванням можливостей процесу



навчання. При цьому, усі можливі окремі випадки управління можуть бути зведені до двох видів: управління за принципом так названого "чорної шухляди", коли зворотній зв'язок і, отже, регулювання процесом здійснюється тільки з урахуванням вихідного кінцевого продукту (шлях, що веде до цього продукту, залишається невідомим), і управління за принципом "білої (прозорої) шухляди". У цьому випадку зворотний зв'язок несе відомості про шлях, яким отримано кінцевий продукт.

Труднощі управління процесом навчання полягають у тому, що об'єктом управління є людська особистість, різні види психічної діяльності людини.

У різних дидактичних системах використовувалися різні способи управління процесом навчання, у залежності від того, який зміст у процес навчання вкладали їхні творці.

У традиційній дидактиці, заснованої на концепції німецького філософа-педагога І.Б.Гербарта, суть процесу засвоєння зводилася до накопичення уявлень у свідомості учнів і встановленню між ними різноманітних асоціацій. У зв'язку з цим, процес навчання полягав у безпосередній передачі тому, хто навчається широкого обсягу знань, систематичному узагальненні та закріпленні шляхом повторення. Головним знаряддям управління тут був зміст навчального матеріалу, що викладач відпрацьовував поступово. Ефект подібного навчання оцінювався на підставі кількості засвоєної інформації. Організоване в такий спосіб навчання було стомлюючим і малоефективним. Головним недоліком подібного управління були слабка оперативність знань, труднощі в їхньому застосуванні, ізольованість окремих фрагментів знань, низький рівень розвитку пізнавальних інтересів учнів.

Аналогічним образом було побудоване навчання на основі американської концепції програмованого навчання, тут процес управління здійснювався за схемою: стимул - реакція - підкріплення. Ця теорія не виправдала покладених на неї надій, тому що в ній не відбита психологічна діяльність учнів, що опосередкує і робить неоднозначним відношення між стимулом і реакцією. При такому управлінні пізнавальна діяльність учнів виявляється власне кажучи



некерованою, але ж саме це є головною задачею при навчанні.

Уведена тут розбивка навчального матеріалу на дрібні порції полегшує процес його засвоєння, але, по суті справи, засвоєння і тут зводиться до запам'ятовування відповідної інформації, а її застосування не виходить за межі навчальних завдань. Так само як і в традиційному навчанні, упор робиться на мнемонічну сторону діяльності учнів, розумова ж активність тих, хто навчається, тут вкрай обмежена. Управління пізнавальною діяльністю в подібному виді навчання є поверхневим і неповним, тому що ґрунтується тільки на певному підборі і порядку подачі навчального матеріалу. З погляду загальної теорії управління, дана модель навчання малоефективна.

Такий принцип лежить в основі й іншій концепції навчання, що висунула дидактика "активної школи", представлена в роботах Д.Дьюї, Г.Кільпатрика, М.Стівенсона, П.П.Блонського, О.Декрош і ін. [1,2] Усі ці автори відстоювали активність процесу навчання, ототожнюючи його з вирішенням проблеми. У створених ними школах навчання ґрунтувалося на самостійному вирішенні учнями різноманітних завдань, що відповідають інтелектуальному рівню тих, хто навчається. Це вважалося умовою стимуляції їхньої розумової активності та підвищення ефективності процесу навчання. Способи вирішення проблеми вибиралися самими учнями й оцінювалися після виконання всієї задачі. Сам же процес вирішення залишався схованим так само, як і в колишній - асоціативній концепції навчання.

Практика реалізації принципу "білої шухляди" була розпочата на початку п'ятидесятих років минулого століття проф. П.Я.Гальперінім [1,3]. Основний зміст теорії поетапного формулювання розумових дій викладено в широко відомих роботах. Це звільняє нас від необхідності докладного її розгляду.

З погляду цієї концепції, для управління навчанням з максимальною ефективністю необхідне виконання двох умов:

- 1) здійснення навчання на узагальненій і повній системі орієнтирів;
- 2) проведення поетапного відпрацьовування дій. Хоча теорія формування розумових дій і розкриває деякою мірою шлях формування вихідних понять того



чи іншого предмета, але не приділяє належну увагу питанню системності в розумовій діяльності учня. Тому, при розробці схеми управління процесом навчання необхідно враховувати взаємодію минулого і нового досвіду в процесі засвоєння.

Наприкінці 60-х років минулого сторіччя, зокрема Н.Б.Тализіною, запропонована схема управління навчальним процесом, що повинне було здійснюватися таким чином [1]:

- а) визначення мети управління;
- б) установлення вихідного стану керованої системи;
- в) розробка програми впливів, що передбачає основні перехідні стани системи, обумовлені специфікою керованого процесу, метою управління і вихідним станом системи;
- г) одержання інформації з визначеної системи параметрів про стан системи в кожен момент управління (зворотний зв'язок);
- д) переробка інформації, отриманої по каналу зворотного зв'язку і вироблення коригувальних (регулюючих) впливів;
- е) реалізація коригувальних впливів.

Проте, мабуть, що ефективність управління при реалізації запропонованої Н.Б.Тализіної програми залежить не тільки від того, наскільки повно буде реалізована дана схема, але і від того, якою мірою будуть враховані при її реалізації специфічні особливості керованого процесу.

Не дивлячись на очевидну привабливість програмованого навчання і його відомі деякою мірою успіхи, у даній концепції існує ряд уразливих місць.

Практика показала, що можливості програмованого навчання явно обмежені і спроба керувати процесом навчання за допомогою цього методу не вдалася. Причиною цього, на наш погляд, є те, що концепція припускає досить жорстке управління процесом навчання. Спроби з'єднати принципи програмованого і проблемного навчання також не мали скільки-небудь очевидного успіху.



Багато авторів справедливо відзначають, що не можна ігнорувати характер, специфіку пізнавальної діяльності учня, тому що в протилежному випадку не можна говорити ні про яке дійсне управління процесом навчання. У цьому випадку, можливо, і прав Д. Еліс, коли пише про те, що "учні - не комп'ютери, що викладачі повинні запрограмувати, вони (учні) активно складають свою власну програму, що впливає (якщо не визначає) на все наступне навчання" [1]. Крім того, теорія програмованого навчання достатньо уразлива й у відношенні урахування специфіки навчального предмета (гуманітарні предмети, точні науки).

В останні роки починаються активні зусилля вирішити проблему ефективності навчання за допомогою теорії менеджменту. Реалізація цієї задачі при її очевидній актуальності далека від виконання, тому що вимагає вирішення цілого ряду суттєвих проблем.

Здійснення навчального процесу вимагає чіткої координації чи об'єднання дій усіх членів організації. Для досягнення такої координації кожен член організації, як правило, має потребу в знанні того, що роблять інші, щоб погоджувати свої дії з їх діями. Цей метод забезпечення координації полягає в тому, щоб одна людина точно знала, що роблять всі інші члени груп, і міг зв'язати дії кожного з них з діями інших. Координація забезпечується за рахунок дій керівника підрозділу.

Предметом педагогічного менеджменту є формування організаційного клімату в організації, що спонукує співробітників направляти свої зусилля на формування ділової атмосфери навчального закладу.

Як керуючу підсистему тут розглядається сукупність усіх підрозділів навчального закладу. У якості керованої підсистеми (чи об'єкту управління) виступає окремий працівник, колектив, слухачі (рисунок 1).

Основні напрямки педагогічного менеджменту – це *креативний* та *евристичний* менеджмент.

Креативістика й евристика, подібно будь-якій науці, базуються на ряді аксіом. Основними з них є наступні:



1) для реальної ефективної творчості необхідно всебічне проникнення в сутність предметної області, що опинилася в полі зору (аксіома "глибинності знань");

2) творчість вимагає відмовлення від стереотипів, догм і штампів і, найчастіше, створення нового стримується лише психологічною інерцією, відсутністю неординарної точки зору (аксіома "замилювання очей");

3) відторгнення сформованих стереотипів не можна зводити в абсолют, воно повинно бути строго раціональним, зваженим і продуманим (аксіома "виплюскування дитини разом з водою").



Рисунок 1 - Система педагогічного менеджменту

Джерело: [1]

Креативний менеджмент стосується проблем управління колективом. Відмінність евристичного менеджменту від креативного в тому, що у веденні евристичного менеджменту є управління особистістю і її самоуправління.

У системі евристичного менеджменту особистість виступає як об'єкт і суб'єкт управління. Управління людьми ґрунтується на ряді принципів:

- підтримка в підлеглих почуття самоповаги;
- увага проблемам, а не особистостям;
- активне використання методів закріплення позитивних реакцій на бажані дії чи негативних на небажані;
- висування ясних вимог, підтримка постійного контакту з людьми, міцних зворотних зв'язків.



Евристичний менеджмент підкоряється ряду принципів (таблиця 1).

Удосконалення управління творчим потенціалом особистості та колективу припускає в сучасних умовах вирішення ряду завдань.

Таблиця 1 - Принципи евристичного менеджменту

Принципи	Зміст принципу
Розподіл праці	Спеціалізація робіт, яка необхідна для ефективної праці робітників ВНЗу
Повноваження та відповідальність	Кожному робітнику ВНЗу повинні бути делеговані повноваження, які достатні для того, щоб нести відповідальність за учбовий процес
Дисципліна	Робітники ВНЗу повинні підпорядковуватися вимогам угоди між ними і керівництвом, менеджери повинні застосовувати справедливі санкції до порушників порядку
Єдиноначальність	Робітник ВНЗу отримує розпорядження і звітує тільки перед одним безпосереднім керівником
Єдність цілей	Усі дії, які мають однакову ціль, повинні об'єднуватися в групи і здійснюватися по єдиному плану
Підпорядкування інтересів	Інтереси ВНЗу мають перевагу перед інтересами індивідуумів
Винагородження персоналу	Отримання робітниками ВНЗу справедливого винагородження за свою працю
Централізація	Природний порядок ВНЗу, який має керуючий центр. Кращі результати досягаються при вірній пропорції між централізацією та децентралізацією. Повноваження повинні делегуватися пропорційно відповідальності
Скалярний ланцюг	Нерозривний ланцюг команд, за якими передаються усі розпорядження і здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії
Порядок	Робоче місце для кожного робітника і кожний робітник на своєму місці
Справедливість	Встановлені правила і згоди повинні проводитися в життя справедливо на всіх рівнях скалярного ланцюга
Стабільність персоналу	Настанова робітників ВНЗу на лояльність відношення до організації і довгострокову працю, тому що висока плинність знижує ефективність
Ініціатива	Заохочення робітників ВНЗу до вироблення незалежних міркувань в межах делегованих ім. Повноважень і виконуваних робіт
Корпоративний дух	Гармонія інтересів персоналу і ВНЗу забезпечує єдність зусиль (в єдності сила)

Джерело: [1]

По-перше, цей розвиток творчого потенціалу, перехід від репродуктивної системи навчання до креативної, що припускає напрямок педагогічного впливу на розвиток здібностей до прийняття нетривіальних рішень (індивідуальних і колективних). Введення в навчальний процес креативного й евристичного



менеджменту радикалізує весь процес освоєння знань, умінь і навичок, тому що, завдяки застосуванню якісно іншого методичного апарата, піднімає творчий потенціал на більш високий рівень.

По-друге, слід домагатися розкріпачення індивідуальності – як у відособленій діяльності особистості, так і в її участі в діяльності колективу. Тут основні проблеми пов'язані з традиційною системою виховання особистості, фактично націленої на придушення оригінальності, своєрідності, неординарності. Креативний і евристичний менеджмент у даному зв'язку можуть сприяти відходу від однотипності, "штампованості".

По-третє, необхідна оптимізація зусиль і ресурсовкладів, що направляються на удосконалення методичного інструментарію діяльності фахівців.

Менеджмент творчих процесів тісно пов'язаний із проблемами розумової діяльності. Сучасна наука підійшла до усвідомлення того, що творчість - це інтегральне поняття про різноманітні і нерідко суперечливі процеси, і потрібно вміти виділяти саме ту структурну складову, котра в даних умовах потрібно.

Евристичний менеджмент стосовно до навчального процесу реалізує функції планування, організації, контролю, мотивації, координування.

Метою евристичного менеджменту в системі державної служби сьогодні є реалізація десяти принципів освіти:

1) демократизація освіти (припускає роздержавлення школи, децентралізацію управління освітою, його муніципалізацію, самостійність освітніх установ, право педагогів на творчість і право учнів на вибір освітньої установи і профілю освіти);

2) плюралізм освіти, її багатоукладність, варіативність і альтернативність (покликані перебороти унітарність і уніфікованість системи освіти і перетворити її в різноманітну і багатоліку по цілям і змісту освіти, по організації освітнього процесу, педагогічним підходам і технологіям, по формах власності на освіту і на освітні установи);

3) народність і національний характер освіти (принцип, що історично має подвійний зміст: виростання освіти з культурно-історичних традицій народу,



відображення в ній його національного характеру, ідеалів, і освіта, створювана для народу, звернена до його насущних потреб і цілей);

4) відкритість освіти (означає спрямованість освіти до єдиного і неподільного світу, до глобальних проблем і, одночасно, здатність до діалогу з іншими народами і культурами, до взаємодії з ними на основі загальнолюдських цінностей);

5) регіоналізація освіти (наділення регіонів правом і обов'язком вибору власної освітньої стратегії, створення власної програми розвитку освіти відповідно до регіональних соціально-економічних, географічних, культурно-демографічних і інших умов);

6) гуманізація освіти (ідея повороту освітньої системи до того, хто учиться, повага його особистості, достоїнства, довіра до нього, прийняття його особистих цілей, запитів і інтересів);

7) гуманітаризація освіти (протиставляється утилітарному технократизму, нехтуванню до людини і духовних цінностей);

8) диференціація освіти (забезпечення поліфонічності освіти і права учня на вибір освіти, ключовою при цьому була ідея індивідуалізації, додання навчанню особистості орієнтованого характеру, розкриття можливостей для вибору індивідуальних освітніх траєкторій, для задоволення інтересів, схильностей і здібностей особистості);

9) розвиваючий, діяльний характер освіти (засіб пробудження здатності особистості до самостійної праці);

10) безперервність освіти (відбиває право особистості на освіту будь-якого профілю й у будь-якому віці, забезпечення наступності різних освітніх рівнів, багатомірного руху особистості в освітньому просторі, що дозволили б завдячуючи енергетичним, технологічним й іншими витратам зберегти накопичений потенціал і перейти до нової, актуальної системи освіти в Україні).

Питання про грамотне управління освітніми процесами актуально з багатьох причин. Розглянемо деякі з них.

Одна з проблем сучасної освіти – неясність її цілей. Вони окреслюються, як



правило, за допомогою соціокультурного дискурсу, як деяка потребуюча вирішення проблема. Необхідні спеціальні зусилля по переводу проблеми в мету, цілі навчання, далі відповідні мету та цілі – у завдання та задачі, для вирішення яких потрібна організація навчального процесу. Це – у значній мірі задача менеджменту освіти.

Далі. Викладацький корпус складається з різних по менталітету, досвіду і мотивам діяльності груп. Усе це істотно впливає на відношення до нових освітніх технологій. Вони можуть бути прийняті чи відірвані, чи перекручені. У цьому сенсі процес упровадження педагогічних інновацій супроводжується загальними для всіх інновацій проблемами. Ці проблеми значною мірою вивчені в менеджменті, і розробленими в ньому виграшними стратегіями необхідно скористатися.

Висновки.

Були розглянуті швидкі зміни, що відбуваються у сфері освітніх послуг, росте конкуренція, підсилюється вплив споживача. Якщо система освіти буде динамічно реагувати на ці процеси, то виникає проблема експертизи педагогічних програм, розробка її критеріїв і організаційних механізмів. Тому сфера освіти має потребу в управлінському консультуванні, у методологічній і методичній підтримці.

Були отримані висновки, що спираючись на розуміння менеджменту як уміння керівника домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей, (іншими словами – це сплав науки і мистецтва управління людьми і соціальними процесами), можна дати наступне визначення: педагогічний менеджмент – це комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітнім процесом, спрямований на підвищення його ефективності.

Література:

1. Мельников О.Ф. Теорія та методологія фахової підготовки державних службовців: дисертація доктора наук з держ. упр.: 25.00.03 / О.Ф. Мельников; Харків.



регіон. ін-т держ. упр. НАДУ при Президентіві України. –Х., 2009. – 495 с.

2. Зінкевічус В.О. Управління персоналом: особливості застосування принципів менеджменту на державній службі: навчальний посібник / – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2004. – 124 с.

3. Мельников О.Ф. Складові професійної програми підвищення кваліфікації державних службовців / О.Ф. Мельников // Вісник УАДУ. – 2002. – №1. – С. 359–367.

Abstract. *The purpose of the article is to identify and study the factors of formation of the content of educational activities, which are inextricably linked with the considered system of goals and are determined by social and personal needs, the need for training and advanced training of civil servants.*

It is substantiated that training of civil servants for the sake of simply training does not make sense, because a lot of public funds are spent on this. From training, one should expect certain results that are associated with increasing the efficiency of civil servants, and therefore, and government bodies as a whole. It is proved that, with such an approach, education can become the basis for the formation of a new statehood of Ukraine, cultural and spiritual revival, the formation of a democratic society and market relations, since the authority of the state largely depends on the degree of professional training of a new type of civil servant, the level of his professionalism and the formation of moral qualities.

It is noted that training and advanced training of civil servants is carried out within the framework of a multi-level structure according to successive educational-professional and professional programs.

Key words: *professional training of civil servants, training, retraining and advanced training, educational and professional and professional programs, effectiveness of professional activities of civil servants, labor competence.*

Статтю надіслано: 25.09.2025 г.

© Кобзев І.В.