



УДК 37.013.83.091.33

*Драгомирецька Наталія Михайлівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри філософських та соціально-політичних наук, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, 65009, м. Одеса, вул. Генуезька, 22, тел.: 0672613927, e-mail: nataliaodessa@ukr.net*

*Драгомирецькая Наталия Михайловна, доктор наук государственного управления, профессор, профессор кафедры философских и социально-политических наук, Одесский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, 65009, г. Одесса, ул. Генуэзская, 22, тел.: 0672613927, электронная почта: nataliaodessa@ukr.net*

***Natalia Mykhailivna Dragomyretska,***

*Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Dept. of Philosophy and Social and Political Sciences, Odessa Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, 65009, Odessa, st. Genoa, 22, tel.: 0672613927, e-mail: nataliaodessa@ukr.net*

---

## **ЗАРУБІЖНА ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

**Анотація.** У статті висвітлено основні підходи зарубіжних спеціалістів щодо використання методів навчання державних службовців. Акценти зроблено на інноваційних та інтерактивних методах навчання, які сприяють розвитку практичних навичок державних службовців, інтелектуалізації державної служби, створенню умов для прийняття інноваційних рішень, надання можливості державним службовцям бути конкурентоспроможними на ринку праці. Диференційний підхід дає можливість добирати різні методи для підготовки державних службовців вищого рангу і кандидатів на посаду вищого рангу. Глобальний світ дає можливість використовувати досвід різ-

них держав. Дистанційне навчання сприяє використанню в навчанні матеріалів світової практики державної служби. Навчання державних службовців розглядається як двигун прогресу в інформаційну епоху. Знання та наукові дослідження стають основою прогресу державних службовців і держав. Методи розподіляються на традиційні, інноваційні, мультимедійні, інтерактивні, пасивні. Методи комунікації дають можливість поліпшити сприйняття інформації у процесі навчання. Вони лежать в основі використання будь-якого іншого навчального методу.

**Ключові слова:** державний службовець, державне управління, методи навчання, інноваційні, інтерактивні, мультимедійні методи навчання.

## **ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ**

**Аннотация.** В статье освещены основные подходы зарубежных специалистов относительно использования методов обучения государственных служащих. Акценты делаются на инновационных и интерактивных методах обучения, которые содействуют развитию практических умений государственных служащих, интеллектуализации государственной службы, созданию условий для принятия инновационных решений, предоставления возможностей государственным служащим быть конкурентоспособными на рынке труда. Дифференциальный подход дает возможность подбирать различные методы для подготовки государственных служащих высшего ранга и кандидатов на должность высшего ранга. Глобальный мир дает возможность использовать опыт разных государств. Дистанционное обучение создает условия для использования в обучении материалов мировой практики государственной службы. Обучение государственных служащих рассматривается как двигатель прогресса в информационную эпоху. Знания и научные исследования становятся основой прогресса государственных служащих и государств. Методы распределяются на традиционные, инновационные, мультимедийные, интерактивные и пассивные. Методы коммуникации дают возможность улучшить восприятие информации в процессе обучения. Они лежат в основе использования любого другого метода обучения.

**Ключевые слова:** государственный служащий, государственное управление, методы обучения, инновационные, интерактивные, мультимедийные методы обучения.

## **FOREIGN PRACTICE USING THE METHOD OF TRAINING OF CIVIL SERVANTS**

**Summary.** This article demonstrates the basic approaches of foreign experts about use of methods of training of civil servants. Innovative and interactive methods have long been the foundation of training civil servants in many countries of the world. Training enables adopt various methods for training top civil servants and candidates for the highest rank. Global world enables to use the

experience of different countries. Distance learning promotes the use of teaching materials of world practice of public service.

Teachers use a large number of methods for training of civil servants. Experts consider the training of civil servants as the engine of progress in the information age. Knowledge and research become the basis for progress and State civil servants. Teaching methods are separated as traditional, innovative, multimedia, interactive and passive. Communication methods make it possible to improve the perception of information in the learning process. They are the basis of the use of any other training method.

Innovative methods improve education. It extends the ability person. These methods are intensifying efforts to the achievements of the individual and show areas of development. These methods form the system thinking and add validity of it and promote progress in any field.

E-learning have a special place in the training of civil servants. Civil servants can receive more teaching and learning materials that they can use in the mobile mode. This is important because civil servants have different needs for training. They learn differently and want to develop the different levels of experience and organizational priorities.

Foreign experts discuss the results and effectiveness of educational planning. Teachers use method Case Study for training civil servants theory and practice simultaneously. It creates the ability to solve practical problems. Other experts write that the debate is the most effective method of learning. Discussions improve mental abilities of civil servants and give them practical experience.

Methods “Do it”, “Storyboarding”, “Assumption Busting”, “Concept Maps” use for active learning. They can identify the problem, identify various solutions and find the best solution. These methods accelerate growth and strengthen the natural creativity of civil servants and stimulate the emergence of good ideas.

Innovative methods systematize knowledge and build them in a hierarchical order. Civil servants are competitive in the labor market. Interactive methods contribute to motivating civil servants to learn. These methods enable to study the theoretical material through games, exercises and more. Tasks include individual and group forms of work. The use of modern information technologies for training of civil servants is important.

**Keywords:** civil servant, public administration, teaching methods, innovative, interactive, multimedia training methods.

---

**Постановка проблеми.** Сучасність вимагає нових підходів до підготовки державних службовців. Глобалізація та розвиток інформаційного суспільства створюють умови для швидкого поширення методів

навчання, які використовуються у різних державах.

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою.** Зарубіжні публікації демонструють велику кількість підходів до використання методів

підготовки державних службовців. Популярним є диференційний підхід до вибору методів навчання державних службовців [1]. Окремі методи добираються для навчання тих, хто обіймає топ-посади, і тих, хто є “сильним кандидатом” на топ-посаду (як прийнято називати у вітчизняній практиці – резерв кадрів). Для цих груп спеціально розробляються окремі програми, вибираються окремі методи.

Дослідники зазначають, що є певна відмінність у навчальних програмах англomовних держав і інших держав, що ґрунтується на різному розумінні понять “керівництво”, “партнерство”, “суспільна значущість”. Незалежно від цього, як наголошується, всі розуміють, що: традиційні лекції не підходять для навчання державних службовців вищих категорій; необхідно використання матеріалів світової практики і її висвітлення у різних навчальних програмах різних держав; для навчання потрібно уникати великих навчальних груп; доцільне розроблення і використання індивідуальних або групових проєктів; варто використовувати методи дистанційного навчання. Стосовно методів навчання, то акцентується увага на їх великій кількості. Вони різнопланові та стосуються формального навчання в галузі управління, тематичних досліджень, семінарів та великої кількості інтерактивних занять.

Спеціалісти наголошують, що для суспільства важливо сприймати освіту не просто як засіб досягнення соціального статусу, а як двигун прогресу в інформаційну епоху за допомогою знань та наукових досліджень

[2]. Вони, так само, як і вітчизняні вчені, приділяють велику увагу використанню традиційних та мультимедійних методів викладання, а також критично підходять до визначення сильних та слабких сторін цих методів. Акцент традиційно роблять на процесах подання та прийняття інформації. Основу складають будь-які методи комунікації, які дають можливість поліпшити сприйняття інформації у процесі навчання. Досягти цього можна при використанні інноваційних методів, котрі не тільки поліпшують навчання, але й розширюють можливості особи, активізують зусилля для особистісних досягнень, демонструють напрями розвитку, додають обґрунтованості мислення, самодостатності та сприяють прогресу у будь-якій галузі.

Певну увагу фахівці приділяють ефективності та результативності використання тих чи інших методів, розробляють алгоритми для викладачів щодо кращого подання інформації та її засвоєння [3]. Для організації самостійної роботи й мотивації використовується “особистий кабінет” (електронний), який наповнений всіма необхідними для навчання методичними та навчальними матеріалами.

Особливе місце належить електронному навчанню через вебінари, е-консультації, конференції тощо [4]. Окреме місце посідають міжнародні програми та платформи для обміну досвідом і знаннями у сфері підготовки державних службовців [5].

Отже, **метою статті є** висвітлення деяких популярних сучасних зарубіжних методів навчання державних

службовців задля розширення можливостей підготовки вітчизняних державних службовців.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі методи навчання перенесені у площину проектування діяльності, дій, операцій та послуг населенню. Відбувається інтелектуалізація державної служби, коли від державного службовця вимагаються креативні ідеї і проекти надання послуг населенню з урахуванням світового інформаційного суспільства. Акцент робиться на соціальних інноваціях [6]. При цьому наголошується, що державні службовці мають дуже різнобічні потреби щодо навчання. Вони вчать по різному і хочуть розвивати різні рівні досвіду і організаційні пріоритети. Втім, кожен з державних службовців має отримати базове розуміння того, що дасть їм можливість досягти поставленої мети.

Для цього виокремлюються різні методи навчання, зокрема традиційні (лекції, обговорення, питання-відповідь, спостереження, демонстрація, мозковий штурм) й інноваційні (Drill — Practise, Case Study, вирішення проблем тощо) [7].

Багато років поспіль обговорюється використання педагогічного проектування та Case Study як ефективного методу навчання державних службовців [8]. Останній метод зарубіжними фахівцями розглядається у контексті одночасного навчання теорії і практики [9]. Прибічники цього методу навчання вважають, що він дає можливість відійти від доктрини, у відповідності з якою спочатку потрібно навчитися теорії пасивно, а потім вже використовувати

свої знання на практиці. Метод Case Study формує вміння вирішувати практичні проблеми, з якими зустрінеться державний службовець у практичній діяльності. Викладачі, при цьому, мають змогу формувати і розвивати навички вищого порядку при вирішенні конкретних питань. Виокремлюються чотири проблеми, які розв'язуються завдяки методу конкретних ситуацій: мотивація пізнання; практичне застосування теорії; використання доказів на основі емпіричного аналізу; обмеження теорії.

Зустрічається думка, що найбільш дієвим методом навчання є дискусії, які дають державному службовцю отримати певний практичний досвід та покращити свої розумові здібності [10].

Також виокремлюються методи активної роботи слухачів як індивідуально, так і в групі. Ці методи дають можливість навчати слухачів системності мислення [11]. Зокрема це стосується таких методів, як “Do it”, “Storyboarding”, “Assumption Busting”, “Concept Maps”, сутність котрих у наступному.

“Do it” дає можливість визначити проблеми, створює умови для вироблення багатьох можливих рішень, сприяє визначенню найкращого рішення й перероблення його в ефективне рішення. Переваги цього методу у тому, що він: прискорює і посилює природні творчі здатності слухачів для вирішення проблем; стимулює вироблення великої кількості хороших, різнопланових ідей; сприяє побудові навчання в контексті науково-дослідних процесів. Кожен слухач готує свої власні ідеї

щодо стратегії комунікативної діяльності в державному управлінні з урахуванням світового та вітчизняного досвіду. Ці ідеї мають бути представлені схематично на одному аркуші.

“*Storyboarding*” (“*Розкадровка*”) уможливорює: 1) графічно оформити думки слухачів для того, щоб зрозуміти, як ті, хто навчається, працюють над вирішенням проблеми або створенням проекту; 2) коректувати “хід думок” слухачів для того, щоб допомогти у: плануванні; розробленні нових рішень; вирішення стандартних проблем нестандартними методами; покращення комунікації; побудови ефективної організації. Особливу увагу слухачі мають звернути на ті проблеми, які є в інших державах і яким чином уряди і державні службовці їх вирішують. Заповнюється спеціально розроблений для слухачів бланк. Слухачі мають чітко визначити і обґрунтувати, досвід яких держав і у чому адаптовано, розширено, удосконалено, взято за основу (держава — стислий зміст досвіду (що, як і для чого використовується у державі, досвід якої взято за основу). Також варто визначити напрями удосконалення консультацій з громадськістю.

Сутність методу “*Assumption Busting*” (“*Руйнування стереотипів*”) полягає у тому, що: кожна пропозиція або твердження підлягають сумніву; створюється список пропозицій (припущень), які пов’язані з завданням або проблемою (наприклад, щось “не працює” через те, що немає певних правил або умов, або немає фінансування, або люди не вірять у можливість вирішення проблем іншими методами і способами

тощо), щоб відповісти на запитання: “За яких умов ці пропозиції неправильні, а за яких умов можливі нові варіанти рішення?” створюються умови для пошуку альтернативних способів дій, щоб перевести пропозиції в реальний алгоритм дій і практичне впровадження. Слухачі мають дати відповіді на запитання, піддаючи сумніву кожен з пропозицій, та набрати “валізу” пропозицій з вказівками на ті питання, які виникатимуть при практичному запровадженні, а також запропонувати шляхи вирішення даних проблем у короткий термін часу з обмеженими фінансовими ресурсами, але з використанням потенціалу населення.

“*Concept Maps*” (“*Концепція мапи*”) характеризується тим, що знання представляються у графічній формі. Це інструмент для організації знань. Мапа складається з “етикеток”, які відображують поняття і складаються з 2–3 слів або фраз, які створюють усвідомлене твердження. Між етикетками йдуть зв’язки (прямі, непрямі, опосередковані тощо). Саме вони мають продемонструвати “творчі скачки” з боку виробника знання (у нашому випадку проекту).

Для розвитку творчого мислення така робота дає можливість: систематизувати знання і побудувати їх у ієрархічній послідовності; об’єднати найбільшу кількість знань слухачів для вирішення творчого завдання; виробити нові можливості для пошуку рішень і прийняття нових рішень; задіяти всі системи пам’яті слухачів у процесі навчання.

Переваги цього методу у тому, що: допомагає у генерації ідей; дає можливість проектувати складні

структури або загальні складові ідеї; створює умови для оцінки рівня розуміння проблеми. Цей метод передбачає групову роботу. Будується мапа з пропозицій і ідей кожного слухача.

*Виконання інтерактивних онлайн завдань*, які транслюються з особистого електронного кабінету викладача всесвітньої методологічної мережі Learningapps на спеціально створений сайт викладача, дають можливість слухачеві в ігровій цікавій формі вивчити теоретичний матеріал і обґрунтовано підготуватись до практичних та семінарських занять. Завдання передбачають індивідуальну та групову форми роботи.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, є дуже багато сучасних методів, які використовуються зарубіжними фахівцями при підготовці державних службовців, публічних управлінців, політиків. Акцент робиться на інтерактивності і електронному навчанні. Останнє ґрунтується на можливостях глобального інформаційного суспільства. Подальші розвідки будуть спрямовані на вивчення можливостей підготовки фахівців з державного та публічного управління з використанням сучасних інформаційних технологій.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. *REPORT: TRAINING TOP CIVIL SERVANTS: A COMPARATIVE ANALYSIS* / Pollitt Christopher & Op de Beeck Liesbeth (2010) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://soc.kuleuven.be/](https://soc.kuleuven.be/io/english/research/publication/report-training-top-civil-servants-a-comparative-analysis)
2. *Innovative Methods of Teaching* / Dr. Damodharan VS ACCA, AICWA and Mr. Rengarajan. V AICWA [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://math.arizona.edu/~atp-mena/conference/proceedings/Damodharan\\_Innovative\\_Methods.pdf](http://math.arizona.edu/~atp-mena/conference/proceedings/Damodharan_Innovative_Methods.pdf)
3. *Moving On* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.worc.ac.uk/movingon/Learn\\_experience.pdf](http://www.worc.ac.uk/movingon/Learn_experience.pdf)
4. *Leaders in learning & development* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.dods.co.uk/products-and-services/training>
5. *Innovative methods of civil servants' development presented at the conference of Regional Hub in Astana* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.bagalau.kz/ru/sp/i4167>
6. *What do civil servants need to learn about user-centred design?* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://openpolicy.blog.gov.uk/2015/06/12/what-do-civil-servants-need-to-learn-about-user-centred-design/>
7. *Learning Activities and Teaching Methods* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.anadolu.edu.tr/en/academics/graduate-schools-and-institutes/course/98695/the-regime-of-civil-servant/learning-activity-method>
8. *Instructional Design for Administrative Sciences. A Case Study for Civil Servants Training* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281400514X>
9. *The pedagogy of case studies* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.econom>

- icsnetwork. ac. uk/handbook/cas-estudies/12
10. *Chunhong Cai*. Reflections on Teaching Method of Discussion in Senior Public Servants Training / [Cai Chunhong Ph. D & Associate Professor Economics Department, CNSA] [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.nar-sipag.org/pdf/CAI\\_CHUNHONG.pdf](http://www.nar-sipag.org/pdf/CAI_CHUNHONG.pdf)
  11. *Techniques for Creative Teaching* [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.celt.iastate.edu/teaching-resources/classroom-practice/teaching-techniques-strategies/creativity/techniques-creative-teaching/>