

ЗАТВЕРДЖЕНО  
розпорядженням Кабінету Міністрів  
України  
від \_\_\_\_\_ 2023 р. № \_\_\_\_\_

## СТРАТЕГІЯ

### **розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року**

#### **Опис проблем, які обумовили прийняття Стратегії, і нормативно-правових актів, що діють у відповідних сферах**

Ефективна система професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (далі – система професійного навчання) є важливою складовою реформування державного управління в Україні та процесів децентралізації, що можливі лише за умови формування професійного, компетентного, вмотивованого корпусу управлінців, зорієнтованих на професійний розвиток для ефективного виконання функцій держави та місцевого самоврядування.

Сучасна система професійного навчання сформована за результатами її реформування, що здійснювалося у період 2018-2022 років відповідно до цілей, завдань і напрямів, визначених Концепцією реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 року № 974-р, та з урахуванням Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р.

Основні засади функціонування системи професійного навчання визначаються Законами України «Про державну службу», «Про освіту», «Про вищу освіту», Положенням про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 (далі – Положення про систему професійного навчання) та іншими нормативно-правовими актами.

Реформа системи професійного навчання забезпечила впровадження багатьох нововведень у цій сфері та розвиток інноваційної моделі навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (далі – учасники професійного навчання), яка спрямована на безперервність, обов'язковість, плановість, практикоорієнтованість, прогностичність навчання та відповідність потребам його учасників.

Водночас система професійного навчання зазнає впливу зовнішніх умов політичного, економічного та іншого характеру, непередбачуваних обставин (встановлення карантину, введення воєнного стану), а також залежить від особливостей внутрішнього менеджменту державних органів та органів місцевого самоврядування, в яких працюють учасники професійного навчання, внаслідок чого знижується ефективність окремих складових цієї системи, що залежать перш за все від фінансових та організаційних факторів.

У постійній зоні ризику перебуває гарантованість фінансування професійного навчання, що є одним з найважливіших принципів системи професійного навчання. Можливість ефективно організувати підвищення кваліфікації за державним замовленням суттєво обмежена в часі у зв'язку з усталеною практикою затвердження Урядом обсягів державного замовлення на професійне навчання на поточний рік у другому півріччі цього ж року. Щорічні обсяги видатків з державного бюджету на професійне навчання визначаються з урахуванням реальних можливостей бюджету і не покривають необхідні витрати на професійне навчання відповідно до вивчених потреб, а в умовах воєнного стану навіть обмежене фінансування скорочується. Окремі державні органи не забезпечують регулярне навчання своїх працівників та фінансування такого навчання за рахунок коштів у межах затверджених їм відповідних бюджетних призначень. При цьому учасники професійного навчання орієнтовані на проходження навчання, що є для них обов'язковим, безкоштовно та відзначаються низькою готовністю до витрат власних коштів в умовах низького рівня доходів (особливо в умовах невизначеності).

Трансформація завдань та функцій державної служби та служби в органах місцевого самоврядування під час воєнного стану загострила проблему послаблення взаємозв'язку між реальними потребами працівників державних органів, органів місцевого самоврядування у професійному розвитку, змістом професійного навчання та практикою публічного управління, що негативно впливає на формування та розвиток професійних компетентностей таких працівників та їх спроможність виконувати обов'язки в нових умовах. Загалом програми підвищення кваліфікації не охоплюють усі пріоритети реформи державного управління, незважаючи на щорічне вивчення потреб у професійному навчанні. Якість професійного навчання знижується через відсутність системи регулярного залучення до підвищення кваліфікації фахівців-практиків (державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування) як тренерів.

Професійне навчання вищого корпусу державної служби не має системного характеру. Так само професійний розвиток депутатів місцевих рад не відрізняється цілеспрямованістю і безперервністю, не є обов'язковим для них і не передбачає організованого вивчення їхніх потреб у навчанні.

Майже повний перехід на дистанційне навчання, що відбувся протягом останніх років внаслідок надзвичайних обставин (карантину, воєнного стану), з одного боку, підвищив адаптивність системи професійного навчання до змін і зберіг доступність такого навчання, але, з іншого боку, знизив ефективність навчання. Ці ж обставини фактично унеможливили стажування державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування в інших органах, негативно вплинули на активність навчальних поїздок та інших форм обміну досвідом, у тому числі за кордоном.

Доступність освітніх офлайн-послуг у сфері підвищення кваліфікації, що забезпечується через мережу провайдерів, які є територіально наближеними для учасників професійного навчання (зокрема 18 регіональних центрів підвищення кваліфікації), не охоплює всіх областей України. Навіть в умовах поширення дистанційного навчання фактор територіальності продовжує мати значення, оскільки ситуація з недостатністю мережі надійних провайдерів позначається на плануванні видатків з відповідних бюджетів і зумовлює недостатність фінансування для організації професійного навчання в окремих регіонах.

Усі окреслені труднощі в системі організації професійного навчання зумовлюють «освітні втрати» для учасників такого навчання та розвитку професійної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в цілому.

Надмірна завантаженість учасників професійного навчання у межах виконання службових (посадових) обов'язків (у робочий та позаробочий час), що має здатність до зростання під час воєнного стану та інших надзвичайних обставин, а також формальне ставлення керівництва до навчання підлеглих не дає можливості учасникам професійного навчання розглядати його як реальну складову робочого процесу, як фактор, що впливає на виконання завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності, що визначаються та оцінюються щорічно. Крім того, результати професійного навчання і відповідне підвищення ефективності діяльності на посаді зазвичай не впливають на кар'єрне зростання та оплату праці

учасників навчання. У разі, якщо у внутрішньому менеджменті державного органу, органу місцевого самоврядування застосовуються «застарілі», неефективні форми та методи організації роботи, учасник професійного навчання не може використовувати новітні знання, уміння, навички, набуті під час навчання та бути ефективним працівником, діяти відповідно до орієнтирів сучасної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

У комплексі ці фактори прискорюють «професійне вигорання» учасників професійного навчання, зокрема державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, негативно впливають на мотивацію учасників професійного навчання до проходження навчання, а також продовження ними державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Ефективність планування професійного навчання на основі визначених потреб і досягнення цілей такого планування знижена через недосконалу практику визначення та аналізу диференційованих потреб (загальних, спеціальних, індивідуальних) у професійному навчанні. Спеціальні потреби учасників професійного навчання, пов'язані зі специфікою їхньої професійної діяльності, часто ними не визначаються, а отже службами управління персоналом державних органів, органів місцевого самоврядування (далі – служби управління персоналом) та провайдерів не створюються умови для задоволення таких потреб і розвитку спеціальних професійних компетентностей («specific skills»).

Водночас в умовах ускладнення характеру діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зростання необхідності у виробленні та ухваленні рішень у непередбачуваних контекстах існує постійна потреба у професійному розвитку на основі загальних (універсальних, ключових) компетентностей («general skills»), зокрема критично та системно мислити, пропонувати та впроваджувати інноваційні рішення, ефективно управляти процесами та ресурсами (у тому числі self-менеджмент), здійснювати міжгалузеву комунікацію та залучати впливові сторони. Крім того, безумовною необхідністю для державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в умовах глобалізації стає володіння іноземною(ими) мовою(ами) (зокрема іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи).

Високий рівень як загальних, так і спеціальних компетентностей працівників державних органів, органів місцевого самоврядування вкрай важливий для реалізації нових завдань держави та запитів суспільства щодо формування та реалізації політики деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій, забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України, що поєднуються із заходами щодо розбудови миру, посилення обороноздатності держави, забезпечення подальшого суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку України на засадах європейської та євроатлантичної інтеграції.

Належної уваги потребує також цифровізація у сфері професійного навчання, напрями розвитку якої наразі є досить обмеженими. ІТ-інструменти використовуються переважно для організації процесу надання освітніх послуг (забезпечення провайдером освітнього процесу під час дистанційного навчання та надання інформаційних послуг на вебпорталі управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями» (далі – Портал управління знаннями)). Водночас загальний рівень цифрової компетентності як учасників професійного навчання, так і викладачів (тренерів), а також їх технічне та технологічне забезпечення часто є недостатнім для ефективного використання інструментів віддаленої взаємодії (як для навчання, так і для здійснення функцій за посадою).

Незручними для суб'єктів системи професійного навчання та забюрократизованими є обов'язкові елементи цієї системи, пов'язані із планово-звітними процесами, що зазвичай оформлюються паперово, в державних органах, органах місцевого самоврядування, закладах освіти, які організують/забезпечують професійне навчання (складання індивідуальної програми професійного розвитку, збирання та оброблення освітньої статистики, розроблення програм підвищення кваліфікації, їх експертиза та затвердження/погодження, оцінювання результативності професійного навчання тощо).

Комунікація замовників програм підвищення кваліфікації, провайдерів і учасників професійного навчання є недостатньою для організації ефективних процесів планування та здійснення професійного навчання, урахування реальних потреб його учасників та оперативного

виявлення актуальних запитів (зокрема у випадку настання непередбачуваних обставин, які зумовлюють зміну потреб у навчанні).

Ринок освітніх послуг із професійного навчання досі залишається недостатньо неконкурентним та доволі закритим для недержавних суб'єктів надання освітніх послуг, що стримує процеси підвищення якості таких послуг в умовах змагальності, заважає додатковому залученню ресурсного потенціалу (інтелектуального, технологічного тощо), який є у розпорядженні недержавних суб'єктів надання освітніх послуг і необхідний для забезпечення сучасного, практикоорієнтованого, цікавого навчання, орієнтованого, зокрема, на вивчення позитивних практик урядування.

### **Аналіз поточного стану справ, тенденції та обґрунтування необхідності розв'язання виявлених проблем**

Система професійного навчання, формування та функціонування якої забезпечує НАДС, орієнтована на професійний розвиток державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад шляхом підготовки (зокрема, за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»), підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіти.

Підготовку та підвищення кваліфікації (за кошти державного замовлення та інших джерел фінансування) здійснюють заклади вищої освіти, заклади післядипломної освіти (у тому числі Вища школа публічного управління, що є державним закладом післядипломної освіти, який належить до сфери управління НАДС, а також 18 регіональних центрів підвищення кваліфікації, діяльність яких координує НАДС), і наукові установи.

Наразі професійне навчання є умовою ефективного виконання його учасниками своїх посадових обов'язків. Законом України «Про державну службу» передбачено право державного службовця на професійне навчання, зокрема за державні кошти, відповідно до потреб державного органу (пункт 6 частини першої статті 7), а також обов'язок постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності (пункт 11 частини першої статті 8). Згідно із Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», підвищення професійної кваліфікації належить до основних обов'язків посадових осіб місцевого самоврядування (стаття 8). Відповідно до Закону України «Про статус депутатів місцевих рад», депутат місцевої ради має право на підвищення своєї кваліфікації (стаття 33<sup>1</sup>).

Основною зовнішньою умовою доступності освітніх послуг для учасників професійного навчання є гарантованість фінансування професійного навчання, обов'язковість якого визначена законодавством, зокрема за рахунок коштів державного, місцевого бюджетів. Відстеження цих процесів відбувається у рамках щорічного (починаючи з 2020 року) моніторингового дослідження НАДС системи професійного навчання державних службовців на відповідність принципам і критеріям оцінки державного управління, що базуються на основі міжнародних стандартів і вимог, а також кращих практик держав-членів ЄС та держав Організації економічного співробітництва та розвитку), згідно з Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (Програмою SIGMA).

Результати дослідження НАДС за субіндикатором Програми SIGMA «Кількість державних службовців, які протягом року пройшли професійне навчання» (розраховується як відношення кількості державних службовців, які пройшли у звітному році щонайменше один раз професійне навчання за рахунок коштів державного, місцевого бюджету, до загальної кількості державних службовців, які фактично працюють у відповідному державному органі станом на початок звітного року), засвідчують низький рівень бюджетних видатків на професійне навчання, а також їх залежність від надзвичайних обставин: у 2020 році 49 % державних службовців категорій «А», «Б», «В» пройшли щонайменше один раз професійне навчання за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, у 2021 році – 52 %, у 2022 році – 33 %.

У 2022 році у зв'язку з введенням в Україні воєнного стану прийнято постанову Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2022 року № 401 «Про спрямування коштів до резервного фонду

державного бюджету», що призвело до зменшення вартісних та натуральних показників державного замовлення НАДС на освітні послуги у сфері професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у закладах освіти, відібраних на конкурсній основі, та Вищій школі публічного управління. Крім того, Порядком виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 09 червня 2021 року № 590, першочерговість відкриття асигнувань з державного бюджету за видатками загального фонду державного бюджету передбачено лише щодо підготовки кадрів закладами фахової передвищої та вищої освіти (підпункт 1 пункту 18), і відповідно видатки на підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану не належать до переліку пріоритетних.

Проблемним також є фінансування державними органами та органами місцевого самоврядування професійного навчання за рахунок фонду оплати праці. Обсяги такого фінансування визначено постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» на рівні не більше ніж 2 відсотки фонду оплати праці для міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади (на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників), а також рекомендовано у розмірі не більше ніж 2 відсотки фонду оплати праці для інших державних органів та організацій, на які поширюється дія законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» (на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів) та у розмірі не менше ніж 2 відсотки фонду оплати праці для органів місцевого самоврядування (на підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування) (абзаци перший, другий пункту 2, абзац третій пункту 3 Постанови).

Моніторингове дослідження НАДС динаміки таких витрат на підвищення кваліфікації державних службовців за Програмою SIGMA (субіндикатор «Витрати державного органу на навчання пропорційно до річного фонду оплати праці») засвідчує їх недостатність і тенденцію до зменшення: у 2020 році витрати державних органів на навчання пропорційно до річного фонду оплати праці становили 0,2 % (зокрема, 0,04 % – для органів державної влади центрального рівня, 0,19 % – для територіальних органів центральних органів влади, 0,38 % – для Київської міської та обласних держадміністрацій), у 2021 році – 0,08 % (зокрема, 0,05 % – для органів державної влади центрального рівня, 0,14 % – для місцевих держадміністрацій), у 2022 році – 0,02 % (зокрема, 0,01 % – для органів державної влади центрального рівня, 0,02 % – для територіальних органів центральних органів влади, 0,01 % – для державних органів місцевого рівня).

За таких умов передбачений законодавством механізм альтернативного та раціонального вибору та фінансування (за рахунок фонду оплати праці) конкретними державними органами, органами місцевого самоврядування необхідних і доцільних освітніх послуг з підвищення кваліфікації, а також самостійного обрання провайдерів, які можуть забезпечити такі послуги, виявляється неідеальним і не може забезпечити професійний розвиток державних службовців, особливо відповідно до спеціальних потреб у їх навчанні. Основне навантаження щодо фінансування професійного навчання державних службовців покладається на механізм реалізації державного замовлення НАДС (переважно відповідно до попередньо вивчених загальних потреб у навчанні) і власні кошти учасників професійного навчання, що умовах недостатнього рівня оплати праці та загальної економічної кризи виступає демотивуючим фактором щодо навчання та продовження служби.

Дослідження Інституту міжнародної співпраці Німецької Асоціації народних університетів (DVV International) «Державна політика у сфері освіти дорослих в Україні» (2021 рік), яке включало аналіз освіти дорослих у сфері державної служби, підтверджує, що в Україні

зберігаються доволі старі та неефективні механізми управління та фінансування освіти дорослих, які зумовлюють нерівні можливості різних здобувачів отримувати, а провайдерів – реалізовувати освітні послуги у цій сфері. Дається взнаки також відсутність послідовної державної політики і координації у сфері освіти дорослих, що відображається у відсутності офіційної політики збору статистичних даних, які б дозволяли відстежувати стан освіти дорослих, кількість її здобувачів і суб'єктів освітньої діяльності.

У сфері професійного навчання відзначається притаманна для всієї системи освіти проблема забезпечення якості освітніх послуг. Для її вирішення провайдери відповідно до Закону України «Про освіту» почали запроваджувати внутрішню систему забезпечення якості освіти, при цьому кожний із них обирає власний підхід до формування такої системи, керуючись академічною та організаційною автономією. Недосконалість цих процесів засвідчили результати загальнонаціонального опитування, проведеного НАДС у 2022 році з метою аналізу результатів реалізації реформи системи професійного навчання за період 2018-2022 років (далі – опитування щодо реформи професійного навчання (2022 рік)). Оцінки респондентів, які безумовно (без будь-яких застережень) позитивно оцінили якість надання та організації освітніх послуг з професійного навчання, є досить стриманими у висловлюваннях про:

взаємозв'язок професійного навчання з практикою державного управління (місцевого самоврядування) – 35,7 % опитаних державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, 35 % працівників служб управління персоналом;

інноваційність професійного навчання – 38 % опитаних державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, 40,1 % працівників служб управління персоналом;

оперативне реагування системи професійного навчання на запити осіб, які навчаються, – 30,6 % державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, 31,6 % працівників служб управління персоналом;

практикоорієнтованість підготовки магістрів як вид професійного навчання (врахування цілей та завдань, які стоять перед державними службовцями, посадовими особами місцевого самоврядування) – 22,1 % опитаних державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування;

задоволеність актуальністю тематики підвищення кваліфікації (з урахуванням останніх змін в законодавстві, тенденцій певної сфери управління, суспільних змін, зокрема реалій воєнного стану) – 27,9 % опитаних державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, 30,4 % працівників служб управління персоналом;

дієвість існуючої системи моніторингу та оцінки якості освітніх послуг – такою її вважають 33,5 % опитаних представників провайдерів;

переважно позитивні результати внутрішнього моніторингу якості професійного навчання – 33,7 % працівників закладів освіти, в яких проводиться такий моніторинг;

тенденції організації професійного розвитку викладачів (тренерів) – 22,7 % викладачів (тренерів) орієнтовані на виконання законодавчих вимог щодо обов'язковості підвищення кваліфікації, 18,8 % – виключно самостійно шукає можливості для підвищення своєї кваліфікації, 42 % – поєднують самостійні пошуки з навчанням, організованим за ініціативою керівництва.

Централізовані опитування учасників професійного навчання, які отримали освітні послуги за державним замовленням НАДС, зокрема у 2022 році, засвідчують, що після завершення навчання 50,2 % опитаних планують використовувати у своїй діяльності набуті під час навчання нові знання повною мірою, 41,5 % а – більшу частину отриманої інформації та знань, 5,8 % – незначну частину інформації, 0,3 % – не планують використовувати, 2,2 % – не змогли визначитися.

Отже, практикоорієнтованість та актуальність ще не стали визначальною рисою професійного навчання, а залежність якості такого навчання від рівня професійного розвитку викладачів (тренерів) провайдерами переважно не усвідомлюється. Водночас забезпечення якості надання освітніх послуг у сфері професійного навчання у рамках автономії закладів освіти з використанням виключно інструментів внутрішньої системи забезпечення якості освіти не може гарантувати високий рівень якості освітніх послуг і потребує дієвих механізмів зовнішнього моніторингу та оцінки якості професійного навчання.

Проблеми забезпечення якості професійного навчання посилюються специфікою дистанційного навчання, зокрема неефективністю навчання під час виконання посадових/службових обов'язків, фактичною відсутністю обміну професійним досвідом з колегами та практичної складової у навчанні, нестабільністю/відсутністю Інтернет-зв'язку, особливо в умовах воєнного стану.

Дистанційне навчання, а також цифровізація сфери професійного навчання в цілому безпосередньо залежать від технічного та технологічного забезпечення його учасників і викладачів (тренерів), їхнього рівня загальної цифрової грамотності, вміння використовувати інструменти віддаленої взаємодії.

Сьогодні досвід європейських країн свідчить про суттєвий вплив заходів щодо формування цифрових навичок населення на розвиток економіки та конкурентоспроможність країн Європейського Союзу на міжнародному рівні. Для України також актуальним є розвиток комунікаційних та інформаційних цифрових навичок учасників професійного навчання, здатності успішно провадити подальшу професійну діяльність за допомогою цифрових інструментів, готовності до дебюрократизації управлінських процесів (зокрема надання електронних публічних послуг), навчання безпеці в Інтернеті та протидії кіберзагрозам.

Крім того, потреби публічного управління в умовах реформ та дії надзвичайних обставин особливо актуалізують необхідність у розвитку в учасників професійного навчання загальних (універсальних, ключових) компетентностей («general skills»), які стають запорукою їх успішної, продуктивної, конструктивної роботи у швидкозмінних умовах, генерування нових, нестандартних ідей та рішень, пошуку та залучення додаткових ресурсів для досягнення управлінських цілей та завдань. Вільне володіння іноземною(ими) мовою(ами) спрощує та пришвидшує комунікацію із зарубіжними партнерами, обмін знаннями та управлінськими практиками для забезпечення інституційної стійкості та сталого розвитку країн, доступність освітніх послуг з професійного навчання у закордонних провайдерів та на іншомовних освітніх вебплатформах, порівняння стандартів якості навчання працівників публічної служби в різних країнах.

Відповідні компетентності мають гарантувати здатність управлінців до забезпечення стабільного функціонування державних органів та органів місцевого самоврядування, а також забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України, зміцнення її політики стійкості, формування та реалізації політики деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій України, продовження реалізації стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в ЄС та Організації Північноатлантичного договору.

Такий цілеспрямований підхід до професійного навчання має забезпечити відповідність освіти ухваленій Європейським Парламентом і Радою Європейського Союзу 22 травня 2018 року Рамковій програмі оновлених ключових компетентностей для навчання впродовж життя (2018/С 189/01), якою серед восьми ключових компетентностей визначено цифрову компетентність, багатомовність, особистісну, соціальну компетентність та вміння вчитися.

У національній системі професійного навчання спостерігається прямий вплив визначення потреб у навчанні на задоволеність доступністю, змістом та якістю освітніх послуг. Переважна більшість учасників професійного навчання обмежуються визначенням лише загальних потреб і відповідно проходять навчання для задоволення лише цих потреб (згідно з визначеним НАДС переліком пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами та короткостроковими програмами). Це не узгоджується як з реальними потребами самих учасників професійного навчання, так і потребами у професійному розвитку персоналу органів, в яких вони працюють, з урахуванням їх сфери управління, завдань і повноважень, не заохочує служби управління персоналом до пошуку та ефективної комунікації з провайдерами, які проводять навчання за спеціальними програмами, а також не стимулює фінансування професійного навчання з фонду оплати праці відповідних органів. Крім того, щорічно визначений обсяг державного замовлення НАДС на підвищення кваліфікації не дає можливості забезпечити навчання за рахунок коштів державного бюджету кожного, хто потребує такого навчання відповідно до загальних потреб.

Для державних службовців неефективне визначення потреб у професійному навчанні та формальне планування такого навчання в індивідуальній програмі професійного розвитку призводить до ризиків її невиконання і труднощів із щорічним оцінюванням результатів службової діяльності.

Планування професійного навчання здійснюється не всіма його учасниками. До набуття чинності нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» складання індивідуальної програми професійного розвитку для посадових осіб місцевого самоврядування та оцінювання результатів її виконання не є обов'язковим, і наразі такий же підхід у законодавстві зберігається для голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників. Водночас потреби у навчанні зазначеними особами визначаються і включаються до прогнозних показників державного замовлення на професійне навчання. Крім того, для депутатів місцевих рад підвищення кваліфікації є правом, а не обов'язком (частина перша статті 33-1 Закону України «Про статус депутатів місцевих рад»). Незважаючи на те, що організація професійного навчання депутатів місцевих рад здійснюється на засадах, визначених Положенням про систему професійного навчання, їхні потреби у професійному навчанні централізовано не визначаються та не аналізуються. Планування та організація професійного навчання депутатів місцевих рад також ускладнюється тим, що пріоритетні напрями (теми) такого навчання мають визначатися за відсутності вимог до професійних компетентностей осіб, які обираються, затверджуються, призначаються на виборні посади.

Рекомендовані НАДС інструменти підвищення ефективності організації професійного навчання використовуються службами управління персоналом не повною мірою (зокрема через необов'язковість впровадження таких інструментів). Опитування щодо реформи професійного навчання (2022 рік) засвідчило, що третина респондентів з числа державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування не має можливості висловити (за місцем роботи) свої оцінки щодо результативності професійного навчання шляхом анкетування (про це зазначили 33,4 % опитаних) чи обговорення з безпосереднім керівником (35,8 %). У зв'язку із цим не реалізується позитивний потенціал оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (відповідно до рекомендацій НАДС), що орієнтований на подальше прийняття відповідних рішень для поліпшення планування та організації професійного навчання, на регулярну взаємодію служб управління персоналом з провайдерами з питань якості навчання, коригування потреб у навчанні та актуалізації тематики навчання тощо.

Однією з домінуючих мотивацій до професійного навчання є вимушеність такого навчання у зв'язку із законодавчою вимогою щодо його обов'язковості. Неодноразові опитування, проведені НАДС, виявляли таку тенденцію, зокрема опитування щодо реформи професійного навчання (2022 рік) засвідчило, що усвідомлюють потребу в набутті нових компетентностей 54,1 % опитаних державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування; водночас високою залишається мотивація, що виходить виключно із законодавчих вимог, – 30,1 % респондентів; усвідомлюють залежність кар'єрного розвитку від професійного навчання 10,2 % респондентів. При цьому помітною є тенденція зниження конструктивної мотивації до навчання (бажання вдосконалювати знання, ефективніше працювати, віра в кар'єрний розвиток) та зростання формального ставлення до навчання зі збільшенням стажу служби. Низьку мотивацію працівників державних органів, органів місцевого самоврядування до професійного навчання ідентифікують як ключову проблему в системі професійного навчання 29,9 % опитаних державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, 26,5 % працівників служб управління персоналом, 39,2 % представників провайдерів.

Стажування, що має на меті набуття практичного досвіду на іншій посаді державної служби у тому самому або іншому державному органі, не є поширеним видом професійного навчання (зокрема, у зв'язку з його необов'язковістю, необхідністю відриву від служби, доволі тривалим строком). Крім того, протягом останніх років в умовах дії надзвичайних обставин істотно знизилася можливість державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування проходити стажування за кордоном. Водночас за результатами опитування щодо реформи професійного навчання більше половини працівників служб управління персоналом вважають



стажування загалом ефективним (58,6 % з відповідями «так», «скоріше так, ніж ні»), хоча 55,5 % відповіли, що в їхньому органі жоден державний службовець не проходив стажування.

Ринок освітніх послуг з професійного навчання за останні роки лібералізовано, і такі послуги можуть надавати суб'єкти різних форм власності, різних рівнів та видів освіти. Водночас сегмент цього ринку, на якому надаються послуги з професійного навчання за державним замовленням, закритий для недержавних провайдерів (навіть якщо вони мають високу спроможність надавати якісні послуги). В основі цього лежить неузгодженість нормативно-правових актів щодо визначення форми власності закладів освіти, які мають право на провадження освітньої діяльності за рахунок коштів державного бюджету. Так, відповідно до пункту 7 частини першої статті 87 Бюджетного кодексу України до видатків, що здійснюються з Державного бюджету України, належать видатки, зокрема, на вищу освіту (на оплату послуг з підготовки фахівців на умовах державного замовлення у закладах вищої освіти державної та приватної власності, вартість освітніх послуг яких встановлюється з урахуванням законодавства про індикативну собівартість). Проте згідно з пунктом 3 частини першої статті 1 Закону України «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів», виконавцем державного замовлення є вищий, професійно-технічний навчальний заклад, заклад післядипломної освіти, наукова установа державної та комунальної форми власності, які пройшли конкурсний відбір та з якими укладено державний контракт на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів за державним замовленням. Така ситуація не лише створює нерівні та неконкурентні умови на ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання, а й потенційно позначається на якості послуг та їх ресурсному забезпеченні.

### **Стратегічні цілі та показники їх досягнення**

Метою реалізації цієї Стратегії є забезпечення професіоналізації державної служби, служби в органах місцевого самоврядування шляхом створення умов для ефективного, безперервного, цілеспрямованого процесу особистісного та професійного зростання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, набуття та вдосконалення ними сучасних професійних компетентностей, необхідних для післявоєнного відновлення та розвитку України, побудови спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду.

Реалізація цієї Стратегії сприятиме досягненню цілей сталого розвитку, підтриманих Україною відповідно до Указу Президента України від 30 вересня 2019 року № 722 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», ефективному виконанню завдань, визначених Національною економічною стратегією на період до 2030 року, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 року № 179, Національною стратегією із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 року № 366-р, Стратегією реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р, Стратегією розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 року № 286-р, Державною антикорупційною програмою на 2023-2025 роки, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 04 березня 2023 року № 220, Концепцією безпеки закладів освіти, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 07 квітня 2023 року № 301-р, дотриманню засад реалізації органами виконавчої влади принципів державної політики цифрового розвитку, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 року № 56, а також реалізації Рамкової програми оновлених ключових компетентностей для навчання впродовж життя (2018/С 189/01), ухвалених Європейським Парламентом і Радою Європейського Союзу 22 травня 2018 року.

Реалізація цієї Стратегії передбачена на період до 2027 року.

Пріоритетами розвитку системи професійного навчання у цей період визначено:

забезпечення стійкості та адаптивності системи професійного навчання з урахуванням сучасних викликів;

заохочення та підтримка відповідної мотивації учасників професійного навчання до професійного розвитку протягом усього життя, зокрема шляхом підвищення кваліфікації та самоосвіти;

впровадження та підтримка відповідних напрямів та змісту програм підвищення кваліфікації, які б забезпечували розвиток професійних компетентностей учасників професійного навчання, необхідних їм для забезпечення впровадження державної політики щодо європейської та євроатлантичної інтеграції, Європейських стандартів належного адміністрування;

прискорення цифровізації як освітнього процесу, так і системи управління професійним навчанням, зокрема, системи формування, розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання учасників професійного навчання;

належне використання потенціалу формальної, неформальної та інформальної освіти в практиці професійного навчання учасників професійного навчання;

забезпечення належного рівня якості та доступності освітніх послуг, впровадження системи управління якістю в практику діяльності провайдерів;

поширення та адаптація кращих закордонних та вітчизняних освітніх практик та досвіду у сфері професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

удосконалення державного регулювання освітньої діяльності у сфері професійного навчання;

забезпечення взаємозв'язку з практикою та потребами державного управління та місцевого самоврядування, прогностичності, орієнтованості на розвиток професійних компетентностей, затребуваних на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування в майбутньому;

забезпечення інклюзивності професійного навчання;

гарантованість фінансування професійного навчання;

прозорість і відкритість управління системою професійного навчання;

розвиток партнерства та співпраці, професійних мереж та спільнот практиків у сфері професійного навчання.

Реалізація цієї Стратегії передбачає досягнення стратегічних цілей та їх показників.

**Стратегічна ціль 1. Управління системою професійного навчання є дієвим, гнучким, забезпечує подолання викликів у сфері професійного розвитку державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад**

Показники досягнення стратегічної цілі 1 ґрунтуються на щорічних даних щодо:

щорічних показників щодо потреб (загальних, спеціальних) у професійному навчанні та їх задоволенні;

кількості учасників професійного навчання, які пройшли професійне навчання шляхом підготовки, підвищення кваліфікації (за різними типами програм);

кількості учасників професійного навчання, які пройшли професійне навчання за кордоном;

кількості керівників закладів післядипломної освіти у сфері професійного навчання, які пройшли стажування за кордоном;

кількості провайдерів, які забезпечують професійне навчання за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, коштів проєктів (програм) міжнародної технічної допомоги;

кількості інформаційних заходів, заходів з обміну досвідом щодо управління системою професійного навчання та кількості їх учасників;

результатів періодичних моніторингів, досліджень (у тому числі за програмами міжнародних організацій), опитувань щодо функціонування системи професійного навчання;

нормативно-правових актів, прийнятих з метою удосконалення системи професійного навчання;

інформаційно-методичних матеріалів з питань організації професійного навчання (методичних рекомендацій, роз'яснень, практичних посібників, poradників, інформаційно-графічних матеріалів, чек-листів, кейс-тестів тощо);

обсягу фінансування на підготовку, підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за державним замовленням НАДС;

кількості суб'єктів недержавної форми власності, які взяли участь у конкурсному відборі виконавців державного замовлення НАДС на підготовку, підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (після прийняття проекту Закону України про формування та розміщення державного та/або регіонального замовлення на підготовку фахівців з вищою, фаховою передвищою освітою, наукових, науково-педагогічних кадрів, кваліфікованих робітників та слухачів підготовчих відділень закладів вищої освіти, на післядипломну освіту).

**Стратегічна ціль 2. Державні службовці, голови місцевих держадміністрацій, їх перші заступники та заступники, посадові особи місцевого самоврядування та депутати місцевих рад отримують якісні освітні послуги з актуальним освітнім контентом**

Показники досягнення стратегічної цілі 2 ґрунтуються на щорічних даних щодо:

кількості програм підвищення кваліфікації, погоджених НАДС;

кількості програм підвищення кваліфікації, розміщених на вебпорталі управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями»;

кількості затверджених типових програм підвищення кваліфікації, зокрема щодо розвитку загальних (універсальних, ключових) компетентностей («general skills») учасників професійного навчання;

кількості осіб, які пройшли підвищення кваліфікації за загальними програмами, спрямованими на розвиток загальних (універсальних, ключових) компетентностей («general skills») учасників професійного навчання;

кількості осіб, які пройшли підвищення кваліфікації за спеціальними програмами, спрямованими на розвиток спеціальних професійних компетентностей («specific skills») учасників професійного навчання;

кількості державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, які підвищили рівень володіння іноземною мовою;

кількості залучених до проведення професійного навчання фахівців-практиків, що мають досвід роботи в державних органах, органах місцевого самоврядування;

кількості викладачів (тренерів) у сфері професійного навчання, які пройшли підвищення кваліфікації щодо використання сучасних методів навчання дорослих;

кількості представників провайдерів, які пройшли навчання щодо ефективної організації внутрішнього моніторингу якості професійного навчання;

результатів періодичних зовнішніх моніторингів, досліджень, опитувань щодо якості професійного навчання;

рівня задоволеності учасників професійного навчання якістю освітніх послуг.

**Стратегічна ціль 3. Формування культури самонавчання та мотивація до безперервного професійного навчання є усвідомленою, позитивною, цілеспрямованою та заохочується державою та територіальними громадами**

Показники досягнення стратегічної цілі 3 ґрунтуються на даних щодо:

результатів опитувань державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та їх керівників щодо їхньої мотивації до професійного навчання;

кількості інформаційних заходів з питань підвищення мотивації до професійного навчання;

нормативно-правових актів, прийнятих для позитивного стимулювання мотивації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування до професійного навчання.

#### **Стратегічна ціль 4. Рівень цифрової трансформації професійного навчання відповідає сучасним тенденціям та потребам**

Показники досягнення стратегічної цілі 4 ґрунтуються на щорічних даних щодо:

- кількості зареєстрованих суб'єктів Порталу управління знаннями (користувачів, викладачів (тренерів), уповноважених осіб провайдерів та служб управління персоналом);
- кількості електронних документів про підвищення кваліфікації, створених провайдерами на Порталі управління знаннями;
- рівня задоволеності користувачів Порталу управління знаннями його функціональними можливостями;
- результатів вивчення потреб учасників професійного навчання в удосконаленні їх цифрових навичок;
- кількості затверджених професійних стандартів державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, в яких здійснено опис цифрової компетентності (цифрової грамотності);
- кількості учасників професійного навчання, які пройшли підвищення кваліфікації з питань безпеки в Інтернеті та протидії кіберзагрозам;
- кількості представників провайдерів, які пройшли підвищення кваліфікації з розвитку цифрових компетентностей для забезпечення освітнього процесу.

#### **Стратегічна ціль 5. Функціонує ефективна багаторівнева та міжсекторальна взаємодія і координація заінтересованих суб'єктів професійного навчання**

Показники досягнення стратегічної цілі 5 ґрунтуються на даних щодо:

- кількості залучених до проведення професійного навчання експертів програм (проектів) міжнародної технічної допомоги, інститутів громадянського суспільства;
- освітніх вебплатформ, що пропонують навчання учасників професійного навчання;
- онлайн-курсів для державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, створені НАДС спільно з партнерами;
- консультацій з громадськістю з питань розвитку системи професійного навчання;
- успішних кейсів та інноваційних практик організації професійного навчання, поширених НАДС для використання провайдерами (на основі результатів конкурсу «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»);
- заходів з обміну досвідом із закордонними партнерами щодо кращих практик забезпечення якості освіти та освітньої діяльності у сфері навчання працівників державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, забезпечення стійкості та адаптивності системи професійного навчання до нових викликів, ризиків та надзвичайних умов.

### **Завдання, спрямовані на досягнення цілей Стратегії**

**Стратегічну ціль 1** («Управління системою професійного навчання є дієвим, гнучким, забезпечує подолання викликів у сфері професійного розвитку державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад») планується досягти шляхом реалізації таких завдань:

- забезпечення відкритості системи професійного навчання до змін і підвищення адаптивності системи професійного навчання до нових викликів, впливу зовнішніх умов, непередбачуваних обставин (з урахуванням позитивного закордонного досвіду функціонування системи професійного навчання та управління нею);

створення умов для ефективного управління закладами післядипломної освіти у сфері професійного навчання;

забезпечення відповідності змісту програм підвищення кваліфікації загальним, спеціальним та індивідуальним потребам учасників професійного навчання, потребам державних органів, органів місцевого самоврядування, принципам прогностичності та випереджувального характеру;

диверсифікація ринку освітніх послуг шляхом створення умов для участі суб'єктів різних форм власності, різних організаційно-правових форм тощо;

запровадження механізмів планування професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування на основі складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності;

підвищення рівня координації професійного навчання депутатів місцевих рад;

забезпечення методичної підтримки розроблення та впровадження механізму формування і розміщення регіонального замовлення на підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування з урахуванням визначення потреб у професійному навчанні;

актуалізація змісту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» з урахуванням інноваційних процесів у державному управлінні та місцевому самоврядуванні у взаємозв'язку із стратегічними цілями та завданнями державних органів, органів місцевого самоврядування для роботи випускників в умовах багатофункціональності, високої інтенсивності, швидких і непередбачуваних змін, післявоєнного відновлення та розвитку територіальних громад та України в цілому;

унормування вимог до професійних компетентностей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як основи для формування їх професійних кваліфікацій;

забезпечення Вищою школою публічного управління професійного розвитку вищого корпусу державної служби та осіб, які займають політичні посади, інноваційного та практикоорієнтованого професійного навчання управлінських кадрів;

модернізація інфраструктури професійного навчання (інформаційно-комунікаційних освітніх систем, освітнього середовища, освітнього контенту, методичного та наукового забезпечення професійного навчання) з урахуванням засад доступності, інклюзивності, безпеки навчання;

регулярність досліджень, моніторинг стану системи професійного навчання (за програмами міжнародних організацій та на основі розроблених національних управлінських індикаторів розвитку сучасної системи професійного навчання);

розширення обсягів залучення позабюджетного фінансування для задоволення потреб у професійному навчанні (за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва, коштів асоціацій органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, міжнародних та іноземних установ, організацій);

забезпечення прозорості у розподілі державного замовлення на підготовку, підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування;

забезпечення прийняття ефективних рішень з використанням статистичних даних, результатів досліджень, оцінок та моніторингу якості надання освітніх послуг у сфері підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад.

**Стратегічну ціль 2 («Державні службовці, голови місцевих держадміністрацій, їх перші заступники та заступники, посадові особи місцевого самоврядування та депутати місцевих рад отримують якісні освітні послуги з актуальним освітнім контентом»)** планується досягти шляхом реалізації таких завдань:

підвищення ефективності процесів внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості освіти та освітньої діяльності у сфері професійного навчання, проведення моніторингів та оцінки якості професійного навчання;

посилення політики академічної доброчесності;

створення умов для різноманітності освітніх послуг у сфері професійного навчання та гнучкості механізму їх надання, індивідуалізації освітніх траєкторій учасників професійного навчання;

створення належних організаційних та правових умов для планування та організації професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до нового законодавства про службу в органах місцевого самоврядування (після прийняття нової редакції Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»);

створення умов для вивчення працівниками державних органів, органів місцевого самоврядування іноземних мов (зокрема тих, які є офіційними мовами Ради Європи) для використання у їхній професійній діяльності;

розвиток потенціалу служб управління персоналом щодо застосування сучасних методик та інструментів планування та організації професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування на основі оцінювання професійних компетентностей та результатів службової діяльності, запровадження дієвих методів та заходів мотивування, стимулювання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування до професійного навчання;

удосконалення професійного навчання депутатів місцевих рад з урахуванням актуальних потреб у такому навчанні;

вивчення кращих закордонних практик забезпечення якості освіти та освітньої діяльності у сфері професійного навчання та їх інтеграція у діяльність з надання освітніх послуг національними провайдерами;

стимулювання освітніх інновацій у сфері професійного навчання, удосконалення навчально-методичного забезпечення та використання у практиці професійного розвитку працівників державних органів, органів місцевого самоврядування результатів наукових досліджень у сфері навчання дорослих;

підвищення потенціалу викладачів (тренерів), які працюють у сфері професійного навчання, до надання освітніх послуг на основі сучасних методів навчання дорослих, з урахуванням специфіки професійної діяльності учасників навчання (із залученням українських і закордонних фахівців);

модернізація змісту підвищення кваліфікації з урахуванням необхідності у:

розвитку спеціальних професійних компетентностей («specific skills»), зумовлених особливостями виконання учасниками професійного навчання їх посадових (службових) обов'язків у відповідній сфері професійної діяльності, вимогами відповідних професійних стандартів державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування;

розвитку загальних (універсальних, ключових) компетентностей («general skills»), необхідних для роботи в умовах багатофункціональності, високої інтенсивності, швидких і непередбачуваних змін, загрозах безпеці;

упровадженні принципів належного врядування;

забезпеченні післявоєнного відновлення та розвитку України;

особливій підтримці процесів організації та проведення професійного навчання працівників державних органів, органів місцевого самоврядування з деокупованих територій України.

**Стратегічну ціль 3** («Мотивація до безперервного професійного навчання є усвідомленою, позитивною, цілеспрямованою та заохочується державою та територіальними громадами») планується досягти шляхом реалізації таких завдань:

посилення конструктивної мотивації учасників професійного навчання як бажання набути нові компетентності, ефективніше та якісніше виконувати роботу, відчувати її належне оцінювання;

підвищення рівня усвідомлення учасниками професійного навчання ролі навчання у їх конкурентоспроможності у професійній діяльності, досягненні високого рівня компетентності (управлінської, експертної та іншої);

планування професійного навчання з урахуванням стратегічного планування діяльності державного органу, органу місцевого самоврядування (його структурного підрозділу) і потреб у набутті їх працівниками нових компетентностей;

передбачення в стратегіях управління персоналом державних органів заходів заохочення та нематеріального винагородження державних службовців, які демонструють успішність та результативність в професійному навчанні, а також заходів із профілактики професійного вигорання;

розроблення та впровадження механізму залучення провайдерів освітніх послуг державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які мають відповідний рівень професійної компетентності, до викладання за відповідними програмами підвищення кваліфікації та зарахування такої практики викладання як підвищення кваліфікації;

забезпечення належних умов для підвищення рівня володіння державними службовцями, головами місцевих держадміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування державною мовою та англійською мовою;

проведення опитувань працівників державних органів, органів місцевого самоврядування та їх керівників щодо їхньої мотивації до професійного навчання.

**Стратегічну ціль 4** («Рівень цифрової трансформації професійного навчання відповідає сучасним тенденціям та потребам») планується досягти шляхом реалізації таких **завдань**:

розвиток екосистеми цифрових рішень у сфері професійного навчання, включно зі створенням безпечного електронного освітнього середовища, забезпеченням необхідної цифрової інфраструктури провайдерів освітніх послуг, цифровою трансформацією процесів та послуг, а також автоматизацією збору і аналізу даних;

використання цифрових технологій для трансформації процесів у системі професійного навчання з метою їх спрощення, автоматизації та зручності для користувачів;

розширення можливостей у застосуванні цифрових інструментів для забезпечення управлінських процесів, зокрема планування та організації професійного навчання (визначення потреб у професійному навчанні, збирання та аналізу освітньої статистики);

підвищення потенціалу представників провайдерів щодо ефективної організації професійного навчання з використанням цифрових інструментів;

створення/оновлення освітнього контенту з розвитку цифрових навичок учасників професійного навчання відповідно до сучасних можливостей використання цифрових інструментів у їхній професійній діяльності;

підвищення рівня обізнаності учасників професійного навчання щодо небезпек в Інтернеті та протидії кіберзагрозам.

**Стратегічну ціль 5** («Функціонує ефективна багаторівнева та міжсекторальна взаємодія і координація заінтересованих суб'єктів професійного навчання») планується досягти шляхом реалізації таких **завдань**:

розвиток партнерства у сфері професійного навчання на різних функціональних рівнях (фінансування, проведення професійного навчання, створення освітніх ресурсів (продуктів), професійний розвиток викладачів (тренерів), моніторинг та оцінка якості професійного навчання тощо);

забезпечення координації дій на рівні державних органів, органів місцевого самоврядування, партнерів з розвитку, інститутів громадянського суспільства з питань професійного розвитку учасників професійного навчання;

забезпечення відкритості системи професійного навчання до використання нових практик організації та проведення навчання, до пропозицій з оптимізації цієї системи з боку учасників такого навчання, провайдерів, керівництва та служб управління персоналом органів, в яких працюють учасники професійного навчання;

налагодження постійно діючого механізму взаємодії з програмами, проєктами міжнародної технічної допомоги в сфері професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

ефективне використання ресурсів міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва, асоціацій органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, міжнародних та іноземних установ, організацій з метою розбудови професійної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні;

обмін досвідом із закордонними партнерами щодо кращих практик забезпечення якості освіти та освітньої діяльності у сфері професійного навчання, забезпечення стійкості та адаптивності системи професійного навчання до нових викликів, ризиків та надзвичайних умов;

забезпечення поширення кращих практик освітніх інновацій у системі професійного навчання;

розширення співробітництва НАДС, провайдерів і власників освітніх вебплатформ щодо створення та використання сучасного освітнього контенту відповідно до потреб навчання працівників державних органів, органів місцевого самоврядування.

### **Етапи реалізації Стратегії, очікувані результати, обсяг необхідних фінансових, матеріально-технічних, людських та інших ресурсів**

Реалізація мети і завдань цієї Стратегії здійснюється в рамках двох **етапів**, що передбачають:

перший етап (2023-2025 роки) – актуалізацію нормативно-правового забезпечення професійного навчання; удосконалення механізмів планування та організації професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування; впровадження удосконаленої моделі гарантованого безоплатного професійного навчання, обов'язковість якого визначено законодавством; актуалізацію змісту та інфраструктури професійного навчання; створення умов для професійного навчання, орієнтованого на післявоєнне відновлення та розвиток України; створення умов для підвищення мотивації до безперервного професійного навчання; досягнення дієвості внутрішньої системи забезпечення якості та системи зовнішнього забезпечення якості професійного навчання; завершення диверсифікації ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання; удосконалення освітньої статистики у сфері професійного навчання; залучення міжнародної технічної допомоги з урахуванням необхідності реалізації цілей та завдань Стратегії;

другий етап (2026-2027 роки) – завершення процесів гармонізації системи професійного навчання для досягнення її ефективності, гнучкості, синергетичності, орієнтованості на потреби учасників професійного навчання, інтереси державних органів та органів місцевого самоврядування; посилення конкуренції та зростання активності провайдерів на ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання, впровадження удосконаленої моделі забезпечення академічної доброчесності; забезпечення цифровізації послуг та управлінських процесів у сфері професійного навчання; впровадження оцінювання стану системи професійного навчання на основі моніторингових досліджень, що проводяться за визначеними показниками (управлінськими індикаторами); розширення партнерства у сфері професійного навчання.

#### **Очікувані результати реалізації цієї Стратегії:**

процеси організації професійного навчання є прозорими, гнучкими та ефективними; отримання освітніх послуг у сфері професійного навчання є зручним, інклюзивним і результативним у задоволенні професійних потреб;

законодавство у сфері професійного навчання забезпечує можливість для індивідуалізації освітніх траєкторій учасників такого навчання;

підвищено якість освіти та освітньої діяльності у сфері професійного навчання;

ринок освітніх послуг у сфері професійного навчання є відкритим і конкурентним, потенціал недержавних провайдерів активно використовується у системі професійного навчання;



у сферу професійного навчання інтегровано кращі практики освіти дорослих, позитивний закордонний досвід;

у системі професійного навчання активно використовуються сучасні цифрові технології та підхід «paper less»;

наявний доступний і різноманітний освітній контент для забезпечення професійного розвитку працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, розміщений на освітніх веб-платформах;

професійне навчання забезпечують високопрофесійні фахівці, у тому числі з досвідом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;

учасники професійного навчання активно залучені до обміну власним професійним досвідом в освітньому процесі, проактивно беруть участь у проведенні навчання;

викладачі (тренери), що залучені до професійного навчання, постійно вдосконалюють свої професійні компетентності;

державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування усвідомлено та цілеспрямовано планують своє професійне навчання;

державні службовці, голови місцевих держадміністрацій, їх перші заступники та заступники, посадові особи місцевого самоврядування мають гарантовану можливість пройти безкоштовне підвищення кваліфікації, яке є обов'язковим (у тому числі за рахунок коштів фонду оплати праці державних органів, органів місцевого самоврядування);

працівники державних органів, органів місцевого самоврядування володіють сучасними професійними компетентностями, готові до професійної діяльності у швидкозмінних умовах з новими викликами, стабільного забезпечення функцій держави та місцевого самоврядування, післявоєнного відновлення умов для сталого розвитку України, продовження її європейської та євроатлантичної інтеграції;

результативність професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування важлива для належного оцінювання та заохочення їх у професійної діяльності;

створено умови для ефективної розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладах освіти, які забезпечують підвищення кваліфікації учасників професійного навчання;

процеси організації та надання освітніх послуг у сфері професійного навчання постійно удосконалюється з урахуванням періодичних зовнішніх моніторингових досліджень.

Очікувані результати реалізації цієї Стратегії досягаються шляхом поетапного виконання заходів з реалізації цієї Стратегії у відповідному році.

**Фінансове забезпечення** заходів, спрямованих на реалізацію цієї Стратегії, здійснюватиметься за рахунок і в межах видатків державного та місцевих бюджетів на відповідний рік, а також за рахунок міжнародної технічної допомоги, інших форм міжнародного співробітництва, інших джерел, не заборонених законодавством.

Орієнтовні обсяги фінансування, необхідні для реалізації цієї Стратегії, уточнюватимуться під час формування відповідних бюджетних програм, в рамках яких здійснюватимуться відповідні заходи, або з урахуванням фактично отриманої міжнародної технічної допомоги.

Реалізація цієї Стратегії здійснюється в межах кадрового та технічного забезпечення, наявного в органах державної влади, відповідальних за реалізацію цієї Стратегії.

### **Порядок проведення моніторингу, оцінки результатів реалізації Стратегії та звітування**

Моніторинг та оцінка результативності реалізації цієї Стратегії та операційних планів реалізації Стратегії проводяться щороку НАДС із залученням представників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, закладів освіти, інших установ, організацій, що провадять освітню діяльність у сфері професійного навчання, міжнародних та іноземних установ, організацій, зокрема тих, які реалізують відповідні проекти (програми) міжнародної технічної допомоги.

Результати моніторингу та оцінки реалізації цієї Стратегії висвітлюються у щорічному звіті про реалізацію цієї Стратегії та плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року (далі – план заходів).

Щорічний звіт про реалізацію цієї Стратегії та плану заходів подається НАДС до Кабінету Міністрів України.

Звіт про реалізацію цієї Стратегії та плану заходів оприлюднюється на офіційному веб-сайті НАДС.

---