

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
ЦЕНТР ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА
ПРОФЕСІЙНИХ СУДДІВ
Кафедра адміністративного та фінансового права

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**Оцінювання професійної діяльності державних службовців у сфері
освіти в Україні**

Виконала: здобувачка вищої освіти
2 курсу магістратури
Галузь знань 28 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціальність 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Елькнер Катерина Едуардівна

Керівник: професор кафедри
адміністративного і фінансового
права, д.ю.н., професор
Біла-Тіунова Любов Романівна

Рецензент: доцент кафедри
адміністративного і фінансового
права, к.ю.н., доцент
Даниленко-Негара Юлія Сергіївна

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СФЕРІ ОСВІТИ В УКРАЇНІ.....	6
1.1. Понятійна характеристика оцінювання професійної діяльності державних службовців в сфері освіти.....	6
1.2. Види оцінювання професійної діяльності державних службовців в сфері освіти.....	18
1.3. Нормативно-правове регулювання оцінювання професійної діяльності державних службовців в сфері освіти.....	32
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СФЕРІ ОСВІТИ В УКРАЇНІ.....	49
2.1. Сутнісна характеристика сфери освіти як предмету оцінювання професійної діяльності державних службовців.....	49
2.2. Професіоналізм як основний критерій оцінювання державних службовців в сфері	55
2.3. Процедурні аспекти оцінювання професійної діяльності державних службовців в сфері освіти	68
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

ВСТУП

Становлення сучасної державної служби на засадах високопрофесійності та ефективності потребує залучення виключно компетентного корпусу державних службовців, особливо із урахуванням цільового спрямування державної служби, до якого належить: забезпечення реалізації завдань та функцій держави, з урахуванням процесів впровадження людиноцентризму у діяльність усіх державних інституцій; розвиток публічного управління; підвищення ролі й активності інститутів громадянського суспільства. Основною метою діяльності державних службовців у сфері освіти, яка на сьогодні перебуває у стані активних трансформаційних змін і потребує наявності у посадових осіб наявності необхідних професійних та ділових знань, умінь та навичок, є реалізація завдань і функцій освітньої політики, формування якісного освітнього середовища на відповідному рівні функціонування системи освіти. Зазначене передбачає необхідність впровадження дієвих інструментів оцінювання професійної діяльності державних службовців в цілому, та в сфері освіти зокрема, що дозволить підтримувати належний кваліфікаційний рівень усіх посадових осіб.

Окремі питання проблематики оцінювання професійної діяльності державних службовців у сфері освіти тією чи іншою мірою досліджували у своїх роботах такі вчені-адміністративісти, як: В.Б. Авер'янов, Г.В. Атаманчук, Д.М. Бахрах, Л.Р. Біла-Тіунова, Ю.П. Битяк, І.П. Голосніченко, Ю.С. Даниленко-Негара, С.Д. Дубенко, І.О. Картузова, С.В. Ківалов, В.К. Колпаков, В.Я. Малиновський, Р.В. Негара, О.В. Оболонський та ін.

Їх праці стосувалися як правило загальних питань оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, без дослідження особливостей цієї процедури в межах окремих сфер функціонування

органів державної влади. Окрім того, законодавство, що регулює питання державної служби значно оновилося, обумовлюючи нагальність здійснення комплексного дослідження оцінювання державних службовців, що здійснюють свою професійну діяльність в органах державної влади в сфері освіти в Україні.

Мета магістерського дослідження полягає в тому, щоб на підставі аналізу чинного законодавства та доктринальних напрацювань здійснити теоретичну та правову характеристику оцінювання професійної діяльності державних службовців сфери освіти.

Досягнення зазначеної мети забезпечується вирішенням таких завдань:

визначити стан правового регулювання оцінювання професійної діяльності державних службовців в сфері освіти;

здійснити понятійну характеристику оцінювання професійної діяльності державних службовців в сфері освіти;

виокремити види оцінювання професійної діяльності державних службовців в сфері освіти;

з'ясувати зміст сфери освіти як предмету оцінювання професійної діяльності державних службовців;

охарактеризувати професіоналізм як основний критерій оцінювання професійної діяльності державних службовців;

визначити сутність та охарактеризувати процедуру оцінювання професійної діяльності державних службовців в сфері освіти.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають, змінюються та припиняються під час проходження державної служби.

Предметом дослідження є теоретико-правова характеристика оцінювання професійної діяльності державних службовців в сфері освіти.

Методологічні засади магістерського дослідження зумовлені визначеною метою і завданнями роботи і становлять собою єдину систему філософських, загальнонаукових та спеціально-правових методів. Такими методами є: історико-правовий метод (забезпечив можливість дослідити питання ретроспективи оцінювання професійної діяльності державних службовців); формально-логічний метод (використовувався для формулювання таких понять як «оцінка державних службовців», «оцінювання професійної діяльності державних службовців», «державні службовці у сфері освіти» тощо); системно-структурний метод (дозволив визначити особливості здійснення оцінювання саме в сфері освіти, проаналізувати емпіричні дані щодо оцінювання державних службовців); функціональний метод (забезпечив аналіз процедури оцінювання державних службовців сфери освіти у залежності від категорії посади); нормативно-догматичний метод та метод аналізу (використовувалися при аналізі адміністративного законодавства, яке регулює питання проходження державної служби).

Магістерська робота складається із анотації, вступу, 2 розділів, що містять 6 підрозділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СФЕРІ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

1.1. Понятійна характеристика оцінювання професійної діяльності державних службовців в сфері освіти

Питання оцінювання професійної діяльності державних службовців в сфері освіти (далі – оцінювання державних службовців в сфері освіти) досліджувалося в межах вивчення інституту державної служби, такими вченими, як: В.Б. Авер'янов (питання щодо функціонування системи оцінювання державних службовців в межах їх професійної діяльності), М.І. Іншин (питання атестації як виду оцінки державного службовця в межах трудового законодавства), В.Р. Кравець (теоретико-правова характеристика атестації, з акцентуванням уваги на окремих критеріях, механізмі, суб'єктному складові), С.В. Ківалов і Л.Р. Біла-Тіунова (грунтовне дослідження службової кар'єри державного службовця і, відповідно, процедур визначення його професійної придатності), В.Я. Малиновський (деталізація показників оцінювання діяльності державних службовців, методики оцінки та її механізму), О.Ю. Оболенський (порівняльна характеристика двох інститутів визначення рівня професійної компетентності державних службовців: щорічного оцінювання та атестації), В.Г. Залужний (вивчення особливостей оцінювання діяльності поліцейських з теоретичної точки зору), Ю.С. Даниленко (теоретична, правова та практична характеристика оцінювання результатів діяльності державних службовців), І.І. Задоя (оцінювання державних службовців в межах вступу на державну службу), Р.В. Негара (вивчення питання виокремлення критеріїв відповідності

кандидатів на посади державної служби та їх оцінка в межах конкурсної процедури) та ін.

Уявляється за необхідне звернутися до з'ясування змісту такої правової категорії як «оцінювання» та похідних від неї «оцінювання державних службовців», «оцінювання державних службовців в сфері освіти».

Поняття «оцінювання», маючи французьке походження (від «evaluation»), означає вартість чогось або його ціну. Водночас, це поняття будучи оціночним передбачає його застосування у різних галузях суспільного життя, та відповідно у різних галузях права. Так, його слід розглядати в першу чергу з філософської точки зору та у лексичному плані. З філософської точки зору оцінюванням вважається співвіднесення чогось з окремими соціальними явищами, родом діяльності людини, її поведінки, її значення та відповідності зазначеного правилам та принципам моралі і етики. З соціологічної точки зору, оцінювання є результатом відображення соціальної позиції, що підкріплюється рівнем інтелектуального розвитку особи, яка здійснює оціночну діяльність, а з іншого боку передбачає необхідність врахування мети, умов, способів та цілей діяльності в системі поведінки особи [26, с. 965]. У лексичному плані «оцінювання» визначається як: « а) призначення ціни чому-небудь, визначення вартості чогось; б) визначення якості, цінності, достоїнства кого-, чого-небудь» [61, с. 720].

Щодо позиції законодавця з приводу визначення поняття «оцінювання» слід зазначити, що жоден нормативний акт не містить універсальної дефініція, яка могла би застосовуватися у всіх сферах публічного управління. Більше того, у залежності від правозастосовної практики доволі часто це поняття трактують суб'єкти публічної влади вз застосуванням адміністративного розсуду, що призводить до появи

надмірної дискреції. Так, під час правозастосування найчастіше використовують такі поняття, в основі яких лежить оцінювання: «оцінка балансу між негативними наслідками та метою», «оцінювання відповідності», «оцінка ризиків», «оцінювання індивідуальних потреб», «оцінювання платіжних систем», «оцінювання результатів службової діяльності державних службовців», «позитивна оцінка» тощо.

Натомість на теоретичному рівні поняття «оцінювання» досліджується регулярно та за таких умов набуває розширювального змісту. Оцінювання за своєю сутністю містить два рівні (або навіть доречніше говорити про два сутнісні компоненти): об'єктивну сутність та суб'єктивну спрямованість, що у своїй сукупності може давати «як експліцитний, так і імпліцитний результат: рішення, аналітичний звіт, спосіб та форма управління кадровими ресурсами, навчання. Німецький філософ Гегель щодо оцінювання відзначав: мета оцінки полягає не стільки в зазначенні, як має бути, тобто не в конструюванні належного, а в осягненні того, що є наближеним до реальної дійсності» [33, с. 460].

Для зручності аналізу наявних наукових напрацювань з питання вивчення змісту поняття «оцінювання», видається можливим виокремлення трьох підходів до розуміння.

Перший підхід щодо розуміння «оцінювання» передбачає його тлумачення шляхом аналізу методологічної складової, що лежить в основі діяльності: «це діяльність, змістом якої є порівняння двох об'єктів між собою або з якимось третім об'єктом, що відіграє роль еталону (таким чином вимірюється ступінь відхилення або наближення до нього), або шляхом визначення частоти якихось якостей» [3, с. 128].

Круголова А.С. аналізуючи зазначений підхід звертає увагу на перні спірні моменти, які необхідно враховувати у випадку обрання його як єдиного відного тлумачення. Так, за такого визначення оцінювання втрачає

свою якісну складову, що може впливати на чіткість виокремлення критеріїв, вимог щодо відповідності особи займаній посаді (як приклад, «оцінювання полягає у визначенні конкретних показників та критеріїв відповідності діяльності службовців тим вимогам, які встановлено на законодавчому рівні (професійні, моральні, фізіологічні та психологічні вимоги, стан здоров'я, психічний стан) відповідності окремого працівника конкретній посаді за штатним розписом, оцінка якого проводиться за результатами оцінки його професійної діяльності, особистого внеску в розвиток державного органу тощо» [41, с. 32–33]. Окрім того, сам порядок здійснення оцінювання дуже стисло демонструє особливості оцінювання за допомогою співствілення між собою двох об'єктів або з якимось третім об'єктом, що, в цілому є недоречним з позиції раціональності.

Другий підхід розкриває зміст оцінювання в залежності цільового спрямування оцінювання, та відносно мети виставлення/отримання оцінки: «це 1) процес і логічно втілений в оцінному судженні наслідок усвідомлення позитивної або негативної значущості явищ, подій та цілей суб'єкта; 2) метод вимірювання, що дає змогу оцінювати наявні у суб'єкта можливості подальшої діяльності, обирати і втілювати у дійсність найбільш оптимальну діяльність (складовими оцінювання є показники, спираючись на які об'єкт може досягти поставленої мети); 3) функція управління та підфункція контролю за діяльністю об'єкта оцінювання; по-четверте, засіб збалансування цілей [49, с. 23].

Варто проаналізувати думку Е. Ведунга, який зазначає, що «оцінка є ґрунтовним ретроспективним визначенням переваг, вартості та цінності адміністрування, результатів і наслідків дій урядових установ, яке має значення для майбутніх практичних ситуацій, тобто це процес відокремлення вартого від неwartого, цінного від нецінного. Специфічна роль оцінювання полягає в систематичному накопиченні та вивченні

інформації про наслідки дій, діяльність для прийняття раціональних рішень у майбутньому» [16].

Цікавим є також підхід, щодо застосування вченими як синонімів понять та «оцінка». Видається, що це помилково, оскільки навіть у лексичному плані вони не є тотожними. Більше того, законодавство тлумачить оцінку як результат здійснення оцінювання, щось нове, що характеризується показниками кількості та якості. А оцінювання це сукупність процедурних дій щодо визначення якості, цінності, достоїнства кого-, чого-небудь.

Також звертає на себе увагу те, що будь-яка діяльність з оцінювання ґрунтується на ідеї досягнення конкретного результату (як приклад, встановлення відповідності особи займаній посаді, оцінка явища з метою можливості надання правової характеристики, оцінка ризиків небезпеки тощо). Ще оцінювання характеризує систематичність його здійснення, тобто воно є обмеженим у часі та не здійснюється хаотично.

Зрозуміло, що проаналізовані підходи стосуються в загальному поняття оцінювання, яке застосовується для різних потреб. Щодо державних службовців, це поняття, як правило, визначалося першочергово в теорії державного управління, а наразі публічного управління та адміністрування.

Так, у теорії публічного управління поняття «оцінювання» пов'язується безпосередньо із діяльністю осіб, та розуміє під собою конкретний процес визначення відповідності здійснення працівниками роботи встановленим посадовою інструкцією вимогам. Вбачається, можливим погодитися із думкою В.Г. Залужного, що «оцінювання професійної діяльності державних службовців здійснюється шляхом застосування певних кадрових технологій, зокрема, по-перше, організаційних процедур, метою яких є оцінка професійної компетентності

(сукупності професійних та особистісних якостей, знань, умінь та навичок, ефективності службової діяльності), та, по-друге, методів та засобів, що спрямовані на оптимізацію кадрових рішень, що приймаються» [30, с. 100].

Слід звернути увагу на такі визначення поняття «оцінювання діяльності» у тому числі державних службовців, які є основоположними у теорії:

1) «оцінювання діяльності – сукупність дій, що містять у собі перевірку теоретичних, технологічних і практичних знань та навичок фахівця, складання протоколу за результатами перевірки й оформлення кваліфікаційного посвідчення» [103];

2) «оцінювання показників діяльності державних службовців – це процес, який складається із систематичного збирання та аналізу інформації щодо показників діяльності працівників протягом тривалого часу та, відповідно, порядок перевірки належності виконання працівниками роботи, передбаченої вимогами їх посади» [47, с. 111] (В.Я. Малиновський);

3) «оцінювання діяльності державних службовців» зазначає, що це довготривалий та багатогранний процес, який складається з послідовних дій для визначення якості діяльності службовців з метою удосконалення як професійного рівня службовців, так і організації праці в державному органі влади в цілому» [65, с. 67–69] (А.М. Олешко);

4) «оцінка є формалізованою характеристикою трудової діяльності, а саме її ефективності та якості» [27].

5) «під оцінюванням діяльності службовців розуміє процедуру, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам» [88].

Найбільш раціонально з практичної точки зору оцінювання діяльності розуміти як процедуру. З приводу цього, слушною видається думка Ю.С. Даниленко, яка звертає увагу на тому, що акцент у визначеннях поняття «оцінювання діяльності державного службовця» зроблено саме на процедурному аспекті оцінки, тобто «оцінювання розуміється як передбачений процес, сукупність дій та їх порядок здійснення. Однак за такого підходу поза увагою залишає те, що оцінювання за своєю природою є інститутом, який становить система матеріальних (наприклад, термін проведення оцінювання, види оцінок за результатами оцінювання) та процесуальних (встановлюють та регулюють саму процедуру оцінювання) норм. Як наслідок, вищезазначене обумовлює доцільність виокремлення поряд із процедурним аспектом і змістовного, який має прояв у тому, що оцінювання являє собою правовий інститут, який становить система матеріальних та процесуальних правових норм, які регулюють відносини щодо оцінювання (підготовки, проведення оцінювання, визначення його результатів та прийняття відповідних рішень та рекомендацій)» [19, с.41].

Безсумнівним є те, що інститут оцінювання не лише у класичній державній службі, але і у всіх сферах її функціонування (у тому числі сфері освіти) є важливою складовою підвищення продуктивності, ефективності та якості діяльності державних службовців, їх професійного навчання та впровадження реформаторських змін у роботу окремих державних органів. Можна виокремити такі завдання оцінювання державних службовців (в межах не лише процедури оцінювання результатів службової діяльності але і оцінювання під час конкурсної процедури):

перевірка практичного застосування принципів державної служби, а також визначення проблемних аспектів їх тлумачення;

якість та результативність дії режиму законності у державній службі;

забезпечення органів державної влади спеціалістами які є висопрофесійними у сфері своєї зайнятості;

планування службової кар'єри працівників шляхом аналізу показників їх діяльності;

визначення доцільності застосування заходів заохочення та примусу до державних службовців;

з'ясування аспектів професіоналізму державних службовців, що потребують покращання;

запобігання вчинення особами правопорушень в сфері запобігання корупції [63, с. 314–315].

Щодо державних службовців в сфері освіти, щодо них здійснюється оцінювання безпосередньо професійної діяльності. Тобто мова йде про оцінювання в межах процедури оцінювання результатів службової діяльності, що передбачена положеннями Закону України «Про державну службу». Отже, під час оцінювання діяльності державних службовців в сфері освіти (особи, яка проходить службу на відповідних посадах у органах державної влади, що забезпечують здійснення освітнього процесу, зокрема така участь може виражатися у організаційному, методологічному та практичному забезпеченні) розуміється встановлення рівня показників виконання ними саме службових повноважень, тобто реалізації прав, обов'язків та дотримання заборон.

Аналіз теоретичних напрацювань щодо категоріального визначення поняття «оцінювання» та «оцінювання діяльності» дозволяє виокремити та визначити три базові поняття в сфері професійної діяльності державних службовців у сфері освіти:

оцінка професійної діяльності державних службовців – це результат співвідношення отриманої інформації щодо діяльності державних службовців із передбаченими показниками на конкретний період з метою

визначення відповідності займаній посаді конкретного службовця органу державної влади;

оцінювання професійної діяльності державних службовців – це нормативно врегульований процес визначення результативності діяльності державних службовців на підставі аналізу виконання ними їх службових повноважень, перевірки наявності та/або відсутності професійних знань, умінь чи навичок в сфері функціонування відповідного органу державної влади;

оцінювання професійної діяльності державних службовців у сфері освіти – це нормативно врегульований процес формування висновку щодо результативності діяльності державного службовця протягом звітного періоду у виконанні поставлених завдань як загального спрямування, так і з урахуванням специфіки сфери освіти та встановлення відповідності досягнених ключових показників ефективності законодавчо визначеним вимогам.

Виокремлено характерні ознаки оцінювання професійної діяльності державних службовців у сфері освіти: заснованість на нормах права, процедурність, регулярність, здійснення виключно уповноваженими суб'єктами, цільове спрямування визначається виключно з урахуванням специфіки реалізації освітньої політики держави. З'ясовано, що таке оцінювання є процедурою, що передбачає її структурованість на такі елементи як стадії, етапи та процедурні дії. Процедура оцінювання професійної діяльності державних службовців в сфері освіти охоплює виключно діяльність в межах оцінювання результатів службової діяльності таких осіб, не враховуючи оцінювання під час вступу на посаду державної служби, оскільки особи, які підлягають оцінці повинні мати статус посадової особи відповідного органу.

Якщо аналізувати оцінювання діяльності державних службовців в сфері освіти з практичної точки зору слід відмітити, що воно має подвійне значення:

підвищує рівень відповідальності осіб за виконання службових повноважень;

забезпечує звітування за ефективність функціонування сфери освіти на рівні державних службовців, які вчиняють дії щодо його забезпечення.

Оцінювання діяльності державних службовців у своїй структурі містить такі компоненти:

оцінка кваліфікаційних здібностей державного службовця;

оцінка професійних якостей (перелік професійних якостей на законодавчому рівні не визначено, що призводить до необхідності їх виокремлення на розсуд керівника чи суб'єкта призначення);

оцінка особистих якостей та характеристик з необхідною умовою їх виокремлення саме у відповідності до потреб сфери трудової зайнятості;

оцінка виконання службових повноважень за трьома критеріями: якість, результативність та ефективність;

оцінка сприйняття громадянами результатів професійної діяльності державних службовців.

З наукової точки зору обґрунтованим є виокремлення системи оціночних процедур, технологій, методів та способів оцінювання державних службовців у сфері освіти:

визначення відповідності кваліфікаційних характеристик службовців освітнього процесу визначеним законом вимогам;

визначення відповідності спеціальних вимог, що висуваються законодавством в сфері державної служби;

визначення ступеня відповідності показників ефективності та якості діяльності;

з'ясування відношення громадськості до функціонування органів державної влади в сфері освіти через призму роботи їх державних службовців.

Кожен із елементів оцінювання діяльності державних службовців в сфері освіти характеризується наявністю обов'язкових структурних складових, які виокремлює Ю.С. Даниленко, зокрема таких, як: «визначення завдань, цілей та мети проведення оцінювання; визначення об'єкта оцінювання; визначення повноважних суб'єктів оцінювання; визначення ключових показників та критеріїв оцінювання; відбір методики проведення оцінювання; розробка плану проведення оцінювання; проведення процедури оцінювання; аналіз та узагальнення результатів оцінювання, розробка рекомендацій і попереднє узгодження їх з об'єктом оцінювання, а також оформлення оціночного документа об'єкта оцінювання за встановленою формою; встановлення результатів оцінювання та строків виконання рекомендацій щодо їх використання із суб'єктами та об'єктами оцінювання [19, с. 43-44].

Говорячи про наявні точки зору з приводу оцінювання діяльності державних службовців в цілому, та у сфері освіти зокрема, слід зацентувати увагу на тому, що сама процедура оцінювання є властивою різним етапам проходження державної служби. Зазначене обумовлює можливість виокремлення широкого та вузького підходів.

Широке розуміння охоплює оцінювання ефективності, результативності та дієвості службової діяльності державних службовців в сфері освіти всіма уповноваженими на це суб'єктами та в межах усіх модливих процедур, а саме: оцінювання під час добору на посаду, оцінювання під час стажування, оцінювання під час здійснення дисциплінарного провадження, оцінювання під час вирішення питання

щодо застосування заходів заохочення, оцінювання під час випробовального терміну тощо.

Вузьке розуміння передбачає, що оцінювання діяльності державних службовців охоплює виключно визначення рівня професійної компетентності службовців в межах процедури оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Концептуальні засади оцінювання діяльності державних службовців у сфері освіти вимагають аналізу принципів на яких ґрунтується така діяльність. Принципи є пізнаними закономірностями існування будь-якого явища, що відображають його властивості. Більше того, вони являються тими висхідними ідеями, що покладені в основу певного соціального явища, зокрема і оцінювання діяльності.

Науковці по різному визначають поняття «правовий принцип» у науковій літературі. На думку В.М. Селіванова, «принципи права не тільки пов'язують право з існуючими мораллю, культурою, економікою, ідеологією, політикою тощо, але й покликані забезпечувати єдність різних, власне юридичних форм і процесів, правових ідеалів, ідей, концепцій, теорій, в яких виявляється політична сутність даного права як демократичного або, навпаки, тоталітарного» [20]. Натомість О.М. Шевчук, визначає «принципи як загальнообов'язкові вимоги, що виконують відповідну регулятивну функцію і безпосередньо впливають на суспільні відносини» [99]. Доцільно визначити принцип як «керівну, фундаментальну ідею, основне правило поведінки, центральне поняття, основу системи» [71, с. 52-53].

Принципами оцінювання діяльності державних службовців в сфері освіти є принципи таких галузей права, як: конституційного, адміністративного права, державного управління тощо. Можливим є

виокремлення таких груп принципів оцінювання діяльності державних службовців в сфері освіти:

а) основні (засадничі), тобто ті, що визначають основоположні ідеї функціонування державних органів в сфері освіти та як правило передбачаються конституцією України (верховенство права, законність, дотримання прав і свобод людини, відкритість та прозорість, політична нейтральність, взаємодія з населенням на засадах партнерства, безперервність);

б) спеціальні, тобто ті, що закріплюють особливості оцінювання державних службовців в сфері освіти (транспарентність, доброчесність, неупередженість, професійність, законність, патріотизм, стабільність тощо).

1.2. Види оцінювання професійної діяльності державних службовців в сфері освіти

У лексичному значенні під поняттям «класифікація» розуміється «система розподілу предметів, явищ або понять на види, класи, групи за спільними ознаками, властивостями» [90]. Як слушно зазначає Є.І. Білокур, «класифікації як методу наукового пізнання належить важлива роль у пізнанні і практиці, оскільки вона дає змогу охопити вивченням предмети за єдиною основою, установити не тільки місце кожного з них, але і зв'язки одного з одним, розкриває їхню внутрішню закономірність [13, с. 67]. Крім того, правильно складена класифікація відображає закономірності розвитку об'єктів, що класифікуються, та глибоко розкриває зв'язки між досліджуваними об'єктами і допомагає дослідникові орієнтуватися у найскладніших ситуаціях, є основою для узагальнюючих висновків і прогнозів» [34, с. 103].

Серед науковців відсутній єдиний підхід щодо класифікації видів оцінювання у державній службі на яких ґрунтується наступний поділ оцінювання державних службовців в сфері освіти. Така ситуація обумовлює необхідність розглянути поширені у науковій літературі підходи до класифікації оцінювання у державній службі, яка здійснюється шляхом виокремлення різних критеріїв.

На підставі аналізу чинного законодавства з питань державної служби, залежно від об'єкта можна виокремити наступні види оцінювання (в широкому розумінні):

1) оцінювання як чинник ефективності механізму публічного адміністрування. Слушною в цьому контексті є думка О.Ю. Оболенського, який підкреслює, що «виокремлення державної служби як окремого об'єкта оцінювання зумовлене ознаками державної служби, а саме тим, що вона охоплює професійну діяльність працівників, які здійснюють управлінські функції, формує організаційні, процедурні та процесуальні засади діяльності державного апарату, відповідає за здійснення завдань і функцій держави, управляє наданням і надає послуги громадянам [24, с. 93]. Разом з тим, оцінювання є доволі складним та багатоетапним процесом, зважаючи на що доречно досліджувати окремі елементи оцінювання у державній служби (приміром, оцінювання ефективності органу влади, оцінювання результатів службової діяльності державного службовця тощо).

2) оцінювання органу державної влади. Цей вид оцінювання полягає у об'єктивному з'ясуванні ефективності та результативності діяльності органу влади, встановленню відповідності діяльності органу державним цінностям та меті та завданням, закріплених чинним законодавством. Також при здійсненні оцінювання органу влади здійснюється визначення

витрат, необхідних для забезпечення його функціонування, зокрема фінансових, матеріально-технічних, кадрових тощо.

3) оцінювання структурного підрозділу органу державної влади. Вказаний вид оцінювання полягає у визначенні ступеня ефективності реалізації завдань та обов'язків, виконання яких покладено на структурний підрозділ, діяльність якого оцінюється. Важливість проведення оцінювання структурних підрозділів державного органу обумовлюється тим, що лише у разі ефективної роботи структурних підрозділів державного органу можливе досягнення мети утворення такого державного органу.

4) оцінювання державного службовця. Окреслений вид оцінювання полягає у визначенні рівня професійної компетентності службовця та його особистих моральних якостей. Оцінювання державного службовця проводиться щодо всіх державних службовців, незалежно від категорії та рангу. На думку, О.І. Турчинова, «оцінювання службовців є не тільки процесом, але й системою, яка має свій комплекс єдиних або узгоджених цілей, задач і результатів, які очікуються; процедур, технологій і засобів оцінки; реальної (у вигляді структурного підрозділу) або віртуальної (у вигляді системи спеціальних функціоналів) служби» [95, с. 324].

5) оцінювання осіб, які претендують на зайняття вакантних посад державної служби. Вказаний вид оцінювання полягає у визначенні відповідності кандидатів на посаду державної служби вимогам, встановленим чинним законодавством. Метою такого виду оцінювання є відбір на посади державної служби компетентних та кваліфікованих службовців, які здатні ефективно та результативно виконувати надані службові повноваження.

Таким чином, розглянута класифікація оцінювання у державній службі є доволі об'ємною та включає оцінювання:

деперсоніфікованих суб'єктів, а саме оцінювання як чинник ефективності механізму публічного адміністрування, оцінювання органу державної влади, оцінювання структурного підрозділу органу державної влади;

персоніфікованих суб'єктів: оцінювання державного службовця, оцінювання осіб, які претендують на зайняття вакантних посад державної служби.

На думку В.М. Колпакова, «в залежності від суб'єкта, який здійснює оцінювання, можна виокремити такі види: по-перше, самооцінювання – аналіз та контроль за ефективністю та якістю результатів діяльності здійснюється з боку державного службовця. Таке оцінювання здебільшого є індивідуально-орієнтованим, оскільки оцінка є суб'єктивною; по-друге, оцінювання безпосереднім керівником для оцінювання загальних результатів діяльності за передбачений звітний період; по-третє, колегіальне оцінювання, що здійснюється: а) керівниками вищого рівня; б) спеціально створеними оціночними (конкурсними) комісіями; в) експертними групами; г) зборами трудового колективу; д) оцінки на основі широкого обговорення» [33].

Проаналізувавши положення чинного законодавства України про державну службу, в залежності від суб'єкта можна виділити наступні узагальнені види оцінювання:

індивідуальне, яке проводиться державним службовцем особисто, безпосереднім керівником, суб'єктом призначення та керівником вищого рівня;

колективне, яке проводиться комісіями; експертними групами; громадськістю тощо.

Л.Л. Приходченко пропонує за критерієм взаємозв'язку об'єкта і суб'єкта поділяти оцінювання на дві узагальнені групи:

«а) внутрішнє оцінювання. Внутрішнім вважають оцінювання, якщо воно виконується власними силами державних органів влади. Причому доцільно розрізняти оцінювання, що проводиться вищим органом державної влади (внутрішньосистемне), та оцінювання, що проводиться незалежним державним органом (надсистемне). У деяких випадках, коли коло суб'єктів оцінювання звужене тільки до учасників програми чи політики, такий процес оцінювання називається самооцінюванням;

б) зовнішнє оцінювання. Зовнішнім є оцінювання із залученням незалежних експертів та фахівців у визначеній сфері, представників громадськості, засобів масової інформації, державних комісій з розслідувань, аналітичних центрів» [72]. Окрім цього, якщо країна є підписантом міжнародних угод, які вміщують міжнародні стандарти дотримання прав і свобод людини і громадянина, до суб'єктів, які здійснюють зовнішнє оцінювання, можна відносити міжнародних суб'єктів, зокрема громадських спілок, релігійних об'єднань, економічних союзів тощо. Загалом виокремлення названих суб'єктів оцінювання є достатньо обґрунтованим та виваженим, оскільки вони не є службовцями конкретного органу державної влади та не перебувають у підпорядкованості керівника органу державної влади, тому є незалежними та самостійними суб'єктами оцінювання.

У державно-управлінській літературі оцінювання класифікують також у залежності від формалізації підсумкових оцінок на:

«1) неформалізоване – тобто, оцінювання евристичного характеру, яке здійснюється без застосування формул, математичних залежностей та логічних алгоритмів і є доступним лише пізнанню на основі досвіду та наявної інформації;

2) формалізоване – оцінювання об'єкта здійснюється за допомогою дослідження зібраної інформації (наприклад, узагальнена інформація щодо

результатів службової діяльності державного службовця протягом звітного періоду) у формалізованому вигляді;

3) змішане – є синтезом елементів як формалізованого, так і неформалізованого видів оцінювання» [46, с. 134].

А.Є. Круглова класифікує оцінювання «у залежності від форми його проведення на індивідуальне та групове. Під індивідуальну форму оцінювання підпадає один конкретно визначений службовець, де перевіряються його діяльність, рівень знань, компетентності, професійності, фізичних можливостей тощо. Під час групового оцінювання здійснюється перевірка окремої групи службовців (наприклад, працівників, які перебувають на однакових посадах у відділі; працівників, які працюють в одному структурному підрозділі, тощо). Під час такої форми оцінювання здійснюється оцінювання усієї сукупності правовідносин, які виникають між визначеною групою осіб, а також досліджується не кожний окремий внесок працівника в реалізацію загальної мети, а досягнення поставленої мети в цілому. При невиконанні або неналежному виконанні окремого завдання відповідальність лежить не на окремому працівникові, а на всьому структурному підрозділі» [41].

Окрім того, саму систему оцінювання, залежно від показників та критеріїв, що включаються до неї, можна поділити на такі види:

1) уніфіковану. При застосуванні цієї системи оцінювання використовується єдиний набір показників та критеріїв, що закріплені в чинному законодавстві. Такий підхід притаманний великій кількості країн-учасниць Європейського Союзу та Великій Британії.

2) оригінальну. Така система оцінювання формується на локальному (регіональному) рівні, та спирається на умови функціонування об'єкта оцінки та стратегічних цілей розвитку. Окреслена модель притаманна Сполученим Штатам Америки.

В цілому, досліджений міжнародний досвід щодо класифікації оцінювання у державній службі, засновані на критеріях та показниках, доцільно запровадити в Україні, враховуючи чинне законодавство України про державну службу.

О.А. Линдюк також зауважує, що «існують два способи формування системи оцінювання, а саме: активний – ініціатива виходить від органів державної влади різних рівнів (США, Німеччина) та пасивний – регламентується на державному рівні (Велика Британія)» [45, С. 77].

Відповідно до позиції І.І. Поліщук, «процес оцінювання державних службовців може бути поділений на три види, в залежності від критерію оцінювання: 1) оцінка результатів роботи – оцінюється якість виконання посадових обов'язків: виконання планів робіт (терміни, якість), досягнення поставлених цілей; 2) оцінка кваліфікації – визначається рівень кваліфікації службовця (знання, навички, досвід), еталон у вигляді вимог посади, яку він займає на момент оцінювання, і вимоги посади, на яку він претендує; 3) оцінка особистісних якостей – визначаються базові якості працівника як особистості, а потім, як і в попередньому випадку, отриманий психологічний портрет зіставляється з еталоном (набором важливих для професіонала якостей). Крім того, визначається мотиваційна сфера кожного службовця. Отримана інформація дозволяє визначити, наскільки оцінюваний службовець відповідає етико-моральному середовищу органу (соціально-психологічному клімату)» [70, с. 300]. Проте, виокремлення окреслених видів оцінювання певною мірою звужує поняття та сутність оцінювання у державній.

Ю.В. Конотопцева підкреслює, що «з філософської точки зору оцінювання наслідків є властивим і необхідним людині протягом усього життя, а оцінювання в управлінні персоналом – на всіх його етапах» [93, С. 7]. В.М. Мартиненко наголошує, що «варто акцентувати увагу на тому,

що у загальній теорії управління має місце прив'язка класифікації основних видів оцінювання до етапів управлінського циклу» [93, С. 5-22].

Загалом, в залежності від етапу управлінського циклу, оцінювання персоналу на публічній службі можна поділити на такі види:

а) оцінювання під час кадрового планування. С.Л. Кирій зазначає, що вказаний вид оцінювання «передбачає визначення особистісного потенціалу усіх державних службовців органу державної влади, в якому здійснюється оцінювання, яке ґрунтується на ключових та спеціальних компетенціях займаних посад та переліку визначених завдань та обов'язків» [31]. Приміром, рівень професійного потенціалу визначається всебічними професійними знаннями та навичками, здатністю до систематичного та цілеспрямованого підвищення рівня професійної компетентності, схильністю до прийняття нестандартних професійних рішень тощо;

б) оцінювання під час розробки або зміни посадових інструкцій. В. М. Щегорцова вказує, що окреслений вид оцінювання «полягає у визначенні повноти і чіткості викладення усіх розділів посадової інструкції, а також переліку відповідних компетенцій і компетентностей посад» [100]. Окреслений вид оцінювання є опосередкованим, а його об'єктом виступають державні службовці усіх категорій посад («А», «Б» та «В»), професійна діяльність таких службовців, вимоги до ступеня їх професійної компетентності, що мають відповідати нормативно закріпленим вимогам;

в) оцінювання під час добору персоналу. Вказаний вид оцінювання здійснюється з метою формування висококваліфікованого персонального складу службовців державного органу шляхом визначення рівня професійних знань, умінь та навичок, особистісних якостей осіб, що претендують на зайняття вакантної посади;

г) оцінювання під час трудової адаптації. Окреслений вид оцінювання проводиться задля встановлення мотивації державного службовця до виконання своїх посадових обов'язків ефективно, якісно та результативно, а також до постійного підвищення рівня професійної компетентності, відповідності внеску службовця в досягненні результатів діяльності органу влади.

д) оцінювання для службово-професійного просування. Під час проведення вказаного виду оцінювання аналізуються стимули до праці службовця, мотиви тощо.

е) оцінювання під час професійного навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Метою вказаного виду оцінювання є визначення якості здобутих знань під час професійного навчання;

є) оцінювання під час щорічної оцінки, атестації. Вказаний вид оцінювання реалізується з метою встановлення індивідуальних результатів діяльності державного службовця за певний період, визначення рівня його трудового потенціалу, потреби у професійному навчання, підвищенні кваліфікації, а також загалом відповідності службовця займаній посаді.

ж) оцінювання під час розробки заходів щодо удосконалення управління персоналом, звільнення.

Разом з тим, не всі з окреслених видів оцінювання мають нормативні та організаційні засади. Залежно від певного циклу управління, оцінювання у державній службі не передбачає фактичного здійснення оцінювання державного службовця або кандидата на посаду, приміром, оцінювання під час розробки або зміни посадових інструкцій. Разом з тим, таке оцінювання здійснюється безпосереднім керівником та/або керівником вищого рівня.

Проте, на думку В.Я. Малиновського, «оцінювання діяльності державного службовця доцільно поділити лише на два види: перший – це вільне та відкрите оцінювання (тобто неофіційна оцінка), яка відбувається повсякденно, коли безпосередній керівник схвалює або відповідно критикує діяльність працівників, тому періодичність такого оцінювання залежить від частоти їх взаємодії. Слід зазначити, що керівники нерідко використовують таку неформальну оцінку для мотивації працівників та встановлення безпосереднього зворотного зв'язку відповідно до показників діяльності; другий – це традиційний підхід, так зване прив'язане оцінювання у вигляді формального рейтингу або оцінки, яка відображається у письмовій формі, обговорюється зі службовцями та впливає на просування по службі» [47, с. 80].

Разом з тим, запропоновані В.Я. Малиновським види оцінювання фактично застосовуються одночасно, чим обумовлюється прояв суб'єктивного фактора – безпосередній керівник або керівника вищого рівня здійснюють оцінку державного службовця керуючись внутрішнім сприйняттям.

Круглова А.О. вказує, що «диференціацію оцінювання можна здійснити за критерієм часу його проведення на: а) попереднє – проводиться безпосереднім керівником державного службовця або суб'єктом призначення, що має вираження в оцінюванні виконання службовцем передбачених за посадою обов'язків та завдань, дотримання трудової дисципліни, трудового розпорядку, правил етичної поведінки тощо. Крім того, попереднє оцінювання зазвичай здійснюється без застосування відповідних засобів та методів його проведення; б) оперативне – застосовується під час безпосереднього виконання державним службовцем передбаченого завдання, прийняття рішення чи вчинення іншої дії з метою надання подальшого правового оцінювання

його діяльності; в) підсумкове оцінювання – проводиться за підсумками роботи, що здійснювалася протягом звітного періоду або протягом виконання поставленого перед державним службовцем або органом державної влади плану» [41, с.99].

Біла-Тіунова Л.Р. зазначає, що «у залежності від форми проведення оцінки діяльності державних службовців у різних видах державної служби, оцінювання поділяється на: 1) оцінювання результатів діяльності державних службовців (для адміністративних державних службовців); 2) атестація (для спеціалізованих та мілітаризованих державних службовців)» [41, С. 279].

Узагальнюючи, можна зазначити, що питання проведення класифікації оцінювання у державній службі є доволі проблематичним, оскільки саме оцінювання є багатогранним та складним явищем. Кожна окрема класифікація на підставі чітко визначеного критерію та видів є корисною з теоретичної точки зору та сприяє дослідженню того чи іншого аспекту процесу оцінювання у державній службі.

Термін «оцінювання у державній службі» можна визначити як систему матеріальних та процесуально-правових норм, які врегульовують процедуру діяльності уповноважених суб'єктів щодо визначення відповідності професійних та особистісних якостей кандидатів на вакантні посади державної служби та державних службовців вимогам, в цьому дослідженні за основу буде взято класифікацію оцінювання залежно від мети такого оцінювання. Разом з тим, наголошуємо, що жодна класифікація не може бути абсолютною, а саме питання класифікації оцінювання у державній службі потребує додаткової теоретичної розробки.

Отже, залежно від мети оцінювання у державній службі, варто виокремити такі його види:

1) оцінювання під час добору на посади державної служби, тобто оцінювання під час вступу на державну службу. Ю.С. Даниленко слушно зазначає, що «розкриваючи сутність оцінювання кандидатів під час добору на посади, видається за необхідне підкреслити, що головним призначенням такого оцінювання є добір осіб, здатних результативно, ефективно та якісно виконувати посадові обов'язки» [20]. Вказаний вид проводиться згідно нормативно закріпленої процедури та полягає у оцінюванні відповідності кандидата вимогам до рівня професійної компетентності та кваліфікаційних вимог (детальна характеристика здійснюватиметься у другому розділі дослідження);

2) оцінювання під час випробування державного службовця, тобто оцінювання під час проходження державної служби. Ю.Д. Кунєв та С.В. Кувакін наголошують, що вказаний вид оцінювання «є важливим способом оцінювання ефективності роботи державних службовців, який відіграє важливу роль у доборі кадрового потенціалу, створенні оновленого і дієздатного державного апарату, становленні професійної та авторитетної державної служби» [42, с. 45]. Відповідно до ст. 35 Закону України «Про державну службу», «суб'єкт призначення наділяється правом встановлювати випробування в акті призначення державного службовця на посаду з метою перевірки його відповідності займаній посаді. Загальний строк випробування не повинен перевищувати шести місяців» [73]. Під час випробування здійснюються оцінювання безпосереднім керівником державного службовця. Так, оцінювання підлягає відповідність державного службовця загальним та спеціальним вимогам до компетентності та здійснюється оцінювання результатів службової діяльності за нетривалий час, що сприяє вдосконаленню знань, умінь та навичок службовця.

3) оцінювання результатів службової діяльності. Загалом, доцільність оцінювання діяльності кожного окремого державного службовця обумовлюється тим, що від ефективності роботи персонального складу органу державної влади залежить ефективність роботи органу в цілому, виконання завдань та функцій, покладених на цей державний орган. Окреслений вид оцінювання проводиться згідно з нормативно закріпленими критеріями та показниками з використанням методів оцінювання за нормативно закріпленою процедурою (детальна характеристика здійснюватиметься у другому розділі дослідження);

4) оцінювання під час підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Окреслений вид оцінювання є найбільш дієвим інструментом управління персоналом, адже допомагає забезпечити службовий та професійний розвиток державного службовця, який загалом пов'язується з підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації, під час яких державний службовець здобуває нові знання, уміння, навички та досвід роботи у певній галузі, здібності реалізовувати завдання, необхідні для здійснення професійної діяльності державного службовця. Законом України «Про державну службу» закріплено можливість проведення стажування державного службовця з метою підвищення рівня професійної компетентності. Аналіз чинного Наказу Національного агентства з питань державної служби України «Про затвердження Порядку стажування державних службовців» [79] дозволяє виокремити критерії, за якими керівник стажування здійснює оцінювання державного службовця, а саме: а) обсяг та своєчасність виконання завдань, передбачених індивідуальним планом стажування; б) здатність удосконалювати власні професійні знання, уміння та навички, поєднувати їх з практичною діяльністю відповідного державного органу; в) рівень виконання вказівок та доручень керівника стажування, дотримання правил

професійної етики та культури поведінки; по-четверте, ділові та моральні якості державного службовця. За результатами оцінювання проходження стажування державним службовцем, керівник стажування оформляє висновок, в якому ставить негативну, позитивну чи відмінну оцінку. За результатами стажування видається довідка, в якій зазначаються результати стажування державного службовця, для її подання за основним місцем роботи та долучення до особової справи.

Отже, окреслені види оцінювання у державній службі, виокремлені залежно від мети такого оцінювання, доцільно поділяти на дві групи:

- 1) оцінювання під час вступу на державну службу, до якого варто віднести оцінювання кандидатів на посади державної служби;
- 2) оцінювання під час проходження державної служби, до якого варто віднести оцінювання діяльності державних службовців.

Разом з тим, оцінювання під час проходження державної служби має складну структуру, адже включає не лише щорічне оцінювання результатів службової діяльності, а й оцінювання під час випробування, оцінювання під час підвищення рівня професійної компетентності.

В межах магістерського дослідження доречно говорити про оцінювання державних службовців в сфері освіти в межах процедури щорічного оцінювання результатів службової діяльності. Зокрема такий підхід обґрунтовується застосуванням вузького підходу до розуміння оцінювання державних службовців.

1.3. Нормативно-правове регулювання оцінювання професійної діяльності державних службовців в сфері освіти

Інститут оцінювання державних службовців в сфері освіти обумовлений існуванням комплексного правового інституту державної служби, під яким розуміють сукупність норм права, які покликані регулювати відносини службового характеру, тобто такі, що виникають у процесі організації державної служби, здійснення державними службовцями покладених завдань та обов'язків щодо реалізації та забезпечення повноважень державних органів, що функціонують в сфері освіти.

Варто акцентувати увагу на тому, що правові норми, які входять до інституту оцінювання державних службовців в сфері освіти, встановлюють певний порядок діяльності органів, спрямований на організацію та проведення оцінки службовців.

Під правовим інститутом оцінювання державних службовців в сфері освіти слід розуміти систему матеріальних та процедурних правових норм, які регулюють оціночно-службові відносини, що змінюються при проходженні державної служби, щодо оцінки професійних, особистісних якостей службовців.

Матеріальні норми інституту оцінювання державних службовців в сфері освіти встановлюють статутні оціночно-правові положення (необхідність підготовки висновків за результатами виконання ключових показників та завдань, строки проведення оцінювання, види оцінок). Процедурні норми регулюють порядок здійснення оцінювання державних службовців в сфері освіти.

Варто погодитися із думкою Кравця В.Р. , що «атестаційні норми встановлюють порядок виникнення, проходження та припинення атестаційно-правових відносин і служать для визначення цілей і завдань

проведення атестації; кола осіб, що підлягають атестації; терміну її проведення; складу атестаційних комісій; порядку проведення атестацій; прийняття рішень за підсумками атестацій та розробка заходів щодо вдосконалення процедури атестації та поліпшення діяльності державних органів (їх структурних підрозділів)» [40, с. 87]. Ці приписи доречно використовувати і для вимог інституту оцінювання (як правонаступника атестації у державній службі)

Аналіз сучасного стану правового регулювання оцінювання діяльності державних службовців у сфері освіти слід розпочати з розуміння самої категорії правове регулювання.

Більше того, виокремлення складових правового регулювання оцінювання діяльності державних службовців у сфері освіти відіграє важливе значення з позиції не лише теоретичної, а й практичної в контексті оновлення законодавства з питань проходження державної служби та запобігання корупції як складника оцінювання. Такі зміни обумовлюються адаптацією функціонування державних інституцій у відповідності до стандартів ЄС.

З лексичної точки зору під правовим регулюванням слід розуміти:

«упорядкування суспільних відносин, а також їхнє юридичне закріплення, охорона та розвиток, що здійснюється за допомогою права й сукупності різного роду правових засобів» [61];

«результативний, нормативно-регулюючий вплив, який здійснюється на суспільні відносини завдяки системі різноманітних правових засобів (юридичних норм, правовідносин, індивідуальних приписів тощо) з метою їхнього впорядкування, охорони й розвитку згідно з суспільними потребами» [89, с. 45];

«юридична функція, яка реалізується державою у процесі впливу на суспільні відносини, за допомогою якої поведінка учасників таких

відносин приводиться у відповідність до тих вимог та дозволів, що закріплені в нормах права, легальність і обов'язковість яких підтримується суспільством та забезпечується можливістю застосування владної сили держави» [2].

Правове регулювання оцінювання державних службовців в сфері освіти є системою засобів та способів різного характеру, зокрема організаційного, які належать до адміністративно-правового механізму регулювання суспільних відносин в сфері публічного управління сферою державної служби, тобто це норми права, акти різної юридичної сили, які покликані створювати необхідні умови для упорядкування суспільних відносин, в досліджуваній сфері державної служби. Поряд з цим доречно говорити про вузький підхід, тобто систему нормативно-правових актів різної юридичної сили, за допомогою яких упорядковуються та врегульовуються відносини щодо здійснення оцінки державних службовців в сфері освіти відповідно до встановлених законом критеріїв.

Усі акти в сфері оцінювання державних службовців в сфері освіти поділяються за сферою поширення на дві групи:

загального поширення – акти, що приймаються та видаються поза межами державної служби та покликані впорядковувати різного типу суспільні відносини (Конституція України, закони України, укази і розпорядження Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, накази центральних органів виконавчої влади, міжнародні нормативно-правові акти);

локального поширення – відомча нормативна база.

Цікавою є думка Н.С. Панової, яка «підзаконні нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України та Національного агентства України з питань державної служби у сфері державної служби класифікує в залежності від змістовної спрямованості на такі види, як: 1) інституційні:

містять норми щодо визначення статусу окремих суб'єктів управління сферою державної служби; 2) кадрові: містять норми, яких спрямовано на: організаційно-методичне забезпечення добору на посади висококваліфікованих осіб; підвищення кваліфікації державних службовців; покращання морально-етичного клімату в державній службі тощо; 3) упорядковуючі: покликані визначити зміст основних елементів проходження державної служби (зокрема, визначення основних засад просування по державній службі; встановлення змісту правового забезпечення режиму державної служби); 4) процедурні: містять норми, що визначають особливості здійснення внутрішньо організаційних процедур» [67, с. 406].

Приписи, що є підґрунтям для визначення основних прав, свобод та обов'язків громадян, їх конкретизації в інших актах, містяться у Конституції України. Основний Закон покликаний закріпити основоположні засади суспільного життя та організації публічної влади, зокрема і в сфері державної служби. Варто сказати, що Конституцією безпосередньо не деталізується питання оцінювання державних службовців в сфері освіти, що обумовлено фундаментальним характером приписів, однак вона містить систему ціннісних засад сфери державної служби та положень щодо створення та функціонування органів державної влади.

Розглядаючи питання правового регулювання оцінювання державних службовців у ретроспективі слід зазначити такі аспекти. Вперше, право на державну службу як суб'єктивне публічне право знайшло своє закріплення у Законі України «Про державну службу» (1993 р.) [73]. Надалі, воно віднайшло свого втілення у Конституції України (1996 р.), зокрема визначено право доступу до державної служби. [35]. Так, відповідно до ч. 2 ст. 38, «громадяни користуються рівним

правом доступу до державної служби». Щодо названого положення було здійснено позитивне нормотворення Конституційним Судом України шляхом його тлумачення. Зокрема, відповідно до Рішення від 18.04.2000 р. № 5-рп/2000 було зазначено, що «право рівного доступу до державної служби є юридичною можливістю і не означає його негайної і беззастережної реалізації (отже, допустимим є встановлення кваліфікаційних вимог (необхідного обсягу знань, умінь та навичок) до осіб, які претендують на вступ на державну службу)» [87].

Відповідно до Конституції України (п. 12 ч. 1 ст. 92) «діяльність органів виконавчої влади, основи державної служби визначаються виключно законами України» [35]. Слід сказати, що такий припис є гарантією правомірності правового регулювання сфери державної служби в цілому, так і в державних органах у сфері освіти, зокрема.

Так, важливими для оцінювання державних службовців в сфері освіти є такі приписи Конституції: припис, яким визначається зміст принципу верховенства права як основної ціннісної засади діяльності будь-якої публічної адміністрації. Державні службовців завжди повинні враховувати необхідність спрямування своєї діяльності на забезпечення прав і свобод людини: «Людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави» [35] (ч. 1 ст. 3); «Не може бути привілеїв чи обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними та іншими ознаками» [35] (ст. 24), що неодмінно враховується при організації і проведенні конкурсного

відбору на заміщення вакантних посад державної служби. Крім того, частина 2 вказаної статті додає ще одну важливу для конкурсного відбору складову рівності: «Рівність прав жінки і чоловіка»; положення, яке враховується при наданні інформації щодо результатів діяльності органів державної влади та окремих державних службовців: «Кожний громадянин має право знайомитися в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, установах і організаціях з відомостями про себе, які не є державною або іншою захищеною законом таємницею» [35] (ст. 32).

Іншими ціннісними засадами для оцінювання державних службовців у сфері освіти є такі, як: ч. 2 ст. 19 – «органи державної влади, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України»; ч. 1 ст. 35 – право на свободу світогляду і віросповідання; ч. 1 ст. 36 – право на «свободу об'єднання у політичні партії та громадські організації для здійснення і захисту своїх прав і свобод та задоволення політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів, за винятком обмежень, встановлених законом в інтересах національної безпеки та громадського порядку, охорони здоров'я населення або захисту прав і свобод інших людей»; ч. 1, 2 ст. 55 – «права і свободи людини і громадянина захищаються судом» тощо [35].

Серед законів, основоположним для оцінювання державних службовців в сфері освіти є Закон України «Про державну службу», який визначає основні засади функціонування інституту державної служби в Україні. Преамбула Закону містить вказівку на те, що порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби базується на їхніх особистих якостях та досягненнях, тобто акцентується увага на компетентністному підході розвитку державної служби та її професіоналізації. Серед норм Закону України «Про державну службу»

[73], що стосуються питання оцінювання (безпосередньо та опосередковано) є:

«п.п. 5 та 5-1 ч. 1, ст. 2 – визначення понять «професійна компетентність» та «професійний розвиток»;

ст. 4 – основоположні принципи державної служби, яких повинні дотримуватися у своїй діяльності державні службовці. Окрім цього, деякі з них мають вираження не лише як засади державної служби, але і як вимоги, що висуваються до державного службовця, зокрема мова йде про професіоналізм, доброчесність, ефективність тощо;

ст.ст. 7, 8 – перелік основних прав та обов’язків державних службовців на підставі яких визначається мінімальний обсяг спеціальних знань, умінь та навичок особи, якими вона повинна володіти для виконання службових повноважень;

ст. 19 – визначає право на державну службу, надаючи перелік передумов доступу до державної служби та обмежень, які перешкоджають його реалізації;

ст. 20 – вимоги до осіб, які претендують на вступ на державну службу, зокрема загальні та спеціальні, які містять вказівку на необхідність володінням і спеціальних знань та умінь задля можливості претендувати на зайняття відповідної посади;

ст. 44 – визначає основні засади здійснення оцінювання державних службовців, акцентуючи увагу на критеріях результативності, ефективності та якості, системі виставлення оцінок, правових наслідках за результатами оцінювання. Окрім того, саме цією статтею визначено, що у разі отримання негативної оцінки державний службовець підлягає звільненню, а не повторному оцінюванню;

ст. 48 – містить норми щодо встановлення основ підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, зокрема містить:

перелік форм підвищення професійної компетентності (підготовка, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіта); строки здійснення професійного навчання державних службовців; розподіл обов'язків щодо сприяння навчанню. В контексті оцінювання ці приписи є важливи з урахуванням того, що керівник за результатами оцінювання приймає рішення щодо необхідності підвищення державним службовцем рівня професійної компетентності;

ст. 49 – приписи щодо необхідності складення індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця за наслідками здійснення оцінювання його діяльності» [73].

У зв'язку із тим, що державний службовець у своїй діяльності повинен дотримуватися приписів антикорупційного законодавства, важливим є Закон України «Про запобігання корупції» [74]. Окрім того, приписи цього закону, точніше їх дотримання виокремлюються як додатковий критерій оцінювання державних службовців. Так, зазначений закон закріплює:

«ст. 1 – визначення термінів, які застосовуються у сфері державної служби: «близькі особи», «приватний інтерес», «правопорушення, пов'язане з корупцією», «корупційне правопорушення», «потенційний конфлікт інтересів», «реальний конфлікт інтересів», «пряме підпорядкування», «неправомірна вигода», «подарунок» тощо;

ст.ст. 22–26 – надання переліку правообмежень під час проходження державної служби: щодо використання службових повноважень, свого становища чи можливостей; щодо одержання подарунків (та/або неправомірної вигоди) і правила поводження з ними; щодо можливості сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності; щодо спільної роботи у прямому підпорядкуванні близьких осіб; після припинення діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави (зайняття посади

державної служби);

р. VI – встановлюються узагальнені правила поведінки державних службовців, які одночасно, виступають правовою основою для кодексів та стандартів професійної етики усіх публічних службовців [20]. Державні службовці у своїй діяльності повинні дотримуватися таких правил етичної поведінки: дотримання пріоритету інтересів; політична нейтральність; неупередженість; компетентність та ефективність; нерозголошення інформації; утримання від виконання незаконних рішень та доручень;

р. VII – визначення змісту та порядку здійснення основного заходу фінансового контролю стосовно публічних службовців, який пов'язаний з поданням ними електронних декларацій;

ст.ст. 56–57 – закріплення порядку проведення спеціальної перевірки щодо осіб, які претендують на зайняття посад, пов'язаних із зайняттям відповідального або особливо відповідального становища, а також посад з підвищеним корупційним ризиком, що передбачає здійснення спеціально уповноваженими суб'єктами перевірки щодо встановлення певного кола персональних даних про особу, що частково є окремими аспектами професійної компетентності державних службовців у залежності від займаної ними посади державної служби» [74].

Досліджуючи питання оцінювання державних службовців в сфері освіти, слід звернути увагу і на Закони України «Про вищу освіту» та «Про освіту», які визначають основні засади здійснення освітньої діяльності в Україні. Крім того, ці закони важливі і з позиції професійного навчання державних службовців, оскільки підготовка фахівців для роботи в органах державної влади та органах місцевого самоврядування позиціонується як післядипломна освіта, тобто «спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення й оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої

спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста/магістра та практичного досвіду».

Ряд законів закріплює правовий статус уповноважених суб'єктів на здійснення оцінювання, як безпосередньо (суб'єкти призначення), так і опосередковано, у випадку якщо здійснюється нормативне, методичне та організаційне забезпечення тощо. Такими законами є:

Закон України «Про Кабінет Міністрів України», відповідно до ст. 20 КМУ «організовує проведення єдиної державної політики у сфері державної служби та здійснює заходи щодо кадрового забезпечення органів виконавчої влади. Крім того, КМУ забезпечує спрямування й координування роботи НАДС та бере участь у призначенні на посади його керівника та заступників керівника за пропозицією Комісії з питань вищого корпусу державної служби на підставі результатів конкурсу відповідно до законодавства про державну службу та звільненні їх з посади» [80].

Закон України «Про центральні органи виконавчої влади», який визначає організацію, повноваження та порядок діяльності зазначених органів. Так, відповідно до Р. II цього Закону усі ЦОВВ у залежності від функціонального спрямування поділено на такі види: «міністерство – основним завданням якого є забезпечення, формування та реалізація державної політики в одній або декількох сферах; служба – найбільша частина функцій якого пов'язана з наданням адміністративних послуг фізичним і юридичним особам; агентство – функціональна спрямованість пов'язана з управлінням об'єктами державної власності, що належать до сфери його управління; інспекція – здійснює контрольно-наглядові функції за дотриманням державними органами приписів актів законодавства; комісії» [83].

Процесуально регламентує судовий захист державним службовцем свого права на проходження служби в органах державної влади (їх апараті або секретаріаті) Кодекс адміністративного судочинства України. Згідно з п. 2 ч. 1 ст. 19 спори з приводу прийняття громадян на публічну службу (у тому числі і державну, відповідно до п. 17 ч. 1 ст. 4) належить до юрисдикції адміністративних судів. Важливого значення має також положення щодо встановлення строків оскарження (ч. 5 ст. 122 – для звернення до суду у справах щодо прийняття громадян на публічну службу встановлюється місячний строк) [32].

З метою удосконалення положень Закону-2015 та для покращання його ефективної реалізації, було розроблено Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки (затв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р). Відповідно до приписів Стратегії «посилення державної служби передбачає залучення висококваліфікованих фахівців із забезпеченням чесного та прозорого відбору, призначення на посади державної служби, що ґрунтуються на досягненнях і здобутках та однаковому ставленні до кандидатів незалежно від їх статі, етнічного та соціального походження, наявності інвалідності» [91]. Окрім того, значної уваги приділено підвищенню професійної компетентності державних службовців, яке у свою чергу є об'єктом оцінювання. Підвищення професійної компетентності повинне здійснюватися у трьох напрямках: «а) забезпечення доброчесності державних службовців шляхом розроблення і впровадження сучасних інструментів, які допомагають мінімізувати ризики, що пов'язані з неетичною поведінкою державних службовців і зловживанням службовим становищем; б) модернізація державного управління щодо підвищення якості професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; в) запровадження випереджального характеру

підвищення кваліфікації державних службовців шляхом запровадження механізмів визначення потреб у професійному навчанні та планування відповідних ресурсів для фінансування виконання державного замовлення на підвищення кваліфікації» [91].

Іншими актами, що регулюють питання пов'язані із оцінюванням є акти Кабінету Міністрів України та Національного агентства України з питань державної служби, зокрема такі, як:

Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців від 23.08.2017 р. № 640 [78] – встановлюється процедура проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців категорій «А», «Б» та «В». Оцінювання за своїм змістом є способом визначення рівня професійної компетентності державних службовців задля своєчасного виявлення необхідності в підвищенні кваліфікації державних службовців. За наслідками процедури оцінювання складається індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності, зміст якої визначається у відповідності до Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку), що затверджені Наказом НАДС від 04.12.2019 р. [76].

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 від 6.02.2019 р. № 106 [77] – визначаються організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців та виокремлюється 4 основні форми реалізації права на професійне навчання: підготовка; підвищення кваліфікації (за

довгостроковими та короткостроковими програмами загального і спеціального змісту); стажування; самоосвіта;

Стратегія підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування і Плану заходів щодо її реалізації від 22.01.2016 р. (не набрав чинності) [82] – виокремлюються напрями удосконалення процесу підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у сфері європейської інтеграції. Зазначено, що удосконалення процесу навчання державних службовців можливе шляхом секторального підходу до організації навчання, з урахуванням основних напрямів Угоди про асоціацію, збільшення кількості та удосконалення якості відповідних навчальних планів і програм, науково-методичних матеріалів.

Нормотворення НАДС здійснюється шляхом видання наказів, які врегульовують поточні питання проходження державної служби. Так, етичні правила проходження державної служби, дотримання яких оцінюються під час визначення професійної компетентності державних службовців, урегульовано Загальними правилами етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування від 06.05.2016 р. № 158 [75], які закріплюють та регламентують реалізацію посадовими особами органів державної влади та місцевого самоврядування їх прав і обов'язків стосовно інших суб'єктів правовідносин, а також інформують представників громадськості про необхідну поведінку, яку вони можуть очікувати від державних службовців. Більше того, Загальні правила етичної поведінки є узагальненням етичних вимог до поведінки державних службовців, якими вони зобов'язані керуватися під час виконання службових обов'язків, та

складається із шести розділів, які відзначаються своєрідним інформаційним наповненням [102].

Порядком стажування державних службовців, що затв. Наказом НАДС від 03.03.2016 р. № 48 [79], визначаються загальні положення щодо проходження державними службовцями стажування, в тому числі за кордоном, як однієї з форм підвищення рівня професійної компетентності. Як уявляється, мета стажування має подвійне спрямування для державних службовців, зокрема: по-перше, сприяє покращанню знань та умінь у сфері функціонування органу державної влади в якому займає посаду конкретний державний службовець та формуванню навичок ефективного виконання посадових обов'язків (планування роботи; професійне спілкування; службові документи і діловодство; підготовка нарад і офіційних зустрічей; розгляд звернень і прийом громадян; контроль якості роботи тощо); по-друге, справляє позитивний моральний вплив на державних службовців, оскільки підвищуючи рівень своєї професійної компетентності, здобуваючи нові знання, уміння та навички, вони отримують додаткові можливості для професійного зростання, тобто стають більш конкурентоспроможними на ринку праці.

З урахуванням того, що оцінювання здійснюється у відповідності до чітко визначених критеріїв та показників, важливим актом є акт локального характеру, який містить перелік повноважень кожної посади органу. На підставі посадової інструкції здійснюється виокремлення професійних та особистісних якостей, яким повинен відповідати державний службовець в межах професійної діяльності. Відповідно до Закону України «Про державну службу» розробляються посадові інструкції на підставі кваліфікаційних характеристик посад державних службовців (з урахуванням особливостей відповідних категорій та підкатегорій), особливостей штатного розпису державного органу.

До 2015 року замість посадових інструкцій розроблялися профілі професійної компетентності, тому не викликає здивування те, що до 2017 року в окремих органах державної влади продовжувалася активна робота щодо розробки та запровадження посадових інструкцій. Необхідність заміни профілей професійної компетентності на посадові інструкції було обумовлено такими їх недоліками: «неврахування при їх підготовці вимог спеціальних законів, які є базовими у відповідних сферах діяльності, відсутність єдиних підходів до визначення змісту виконуваної роботи посадових осіб і переліку знань, необхідних для виконання посадових обов'язків; відсутність роз'яснення підстав формування профілів професійної компетентності та рекомендації з основного питання щодо переліку вмінь та навичок, необхідних для виконання завдань та обов'язків» [44, с. 192].

Чітке визначення критеріїв професійної компетентності державних службовців у посадових інструкціях, покликане не лише визначити зміст та структуру цього поняття, але й забезпечити об'єктивність та неупередженість під час проведення конкурсу на зайняття посад державної служби; розмежувати вимоги до рівня професійної компетентності кандидатів на державну службу та розподілу посадових обов'язків у державних органах відповідно до затвердженої структури; визначити обсяг відповідальності та повноважень у залежності від займаної посади державної служби в конкретному державному органі; сприяти об'єктивній оцінці відповідності рівня професійної компетентності кандидатів на державну службу; підвищити ефективність роботи служб персоналу з управління людськими ресурсами на державній службі.

Треба звернути увагу на те, що реформування інституту державної служби в Україні обумовлює необхідність адаптації чинного законодавства до стандартів ЄС. Отже, окрім охарактеризованих нормативних актів

вітчизняного законодавства слід проаналізувати і норми міжнародного права. Загальною Декларацією прав людини від 10 грудня 1948 р. (ст.ст. 2, 3, 10) [28] та Міжнародним пактом про громадянські і політичні права від 16 грудня 1966 р. [52] закріплено право кожного щодо рівного доступу до державної служби. Зазначений обов'язок беруть на себе всі держави-учасниці, зокрема здійснюючи імплементацію цих міжнародних приписів до національного законодавства. Засади рівності у суспільстві закріплено у приписах Міжнародного пакту про економічні, соціальні і культурні права від 16 грудня 1966 р., відповідно до якого «держави, які беруть участь у Пакті, зобов'язуються забезпечити рівне для чоловіків і жінок право користування усіма економічними, соціальними і культурними правами» (ст. 3); «держави визнають право на працю, що включає право кожної людини дістати можливість заробляти собі на життя працею, яку вона вільно обирає або на яку вона вільно погоджується» (ст. 6) [53].

Отже, можна зробити такі висновки. Система актів, що впорядковують відповідні питання становить собою сукупність загальних та спеціальних нормативно-правових актів різної юридичної сили. Основними актами щодо оцінювання державних службовців є: Закон України «Про державну службу» та Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців».

Правове регулювання з питань оцінювання державних службовців характеризується відсутністю локальних актів (інструкцій), які покликані конкретизувати зміст і характер завдань і функцій державних службовців органів публічної влади, що реалізують державну освітню політику, з метою вирішення питань освітньої галузі. Більше того, формальність при визначенні критеріїв оцінювання професійної діяльності державних службовців у сфері освіти призводить до нечіткості формування положень

посадових інструкцій, що дозволяє застосовувати розсуд при вирішенні практичних завдань.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СФЕРІ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

2.1. Сутнісна характеристика сфери освіти як предмету оцінювання професійної діяльності державних службовців

Зміст будь-якої професійної діяльності визначається з урахуванням предмету діяльності, основних завдань і специфіки функціонування сфери діяльності, а також особливостей суспільних, професійних та інших відносин в ній. Сфера освіти є надзвичайно важливою і великою у структурі суспільства кожної розвиненої країни. Закон України «Про освіту» визначає її як основу «інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, як запоруку розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави» [81]. Статтею 5 цього закону проголошено, що «освіта є державним пріоритетом, що забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства» [81], оскільки має формувати і забезпечувати зростання необхідного для всіх сфер суспільства потужного інтелектуального кадрового потенціалу.

Можливість реалізації сферою освіти свого основного споконвічного призначення, що полягає у наданні певного обсягу знань, умінь і компетентностей кожній людині, формуванні в неї суспільно-значущих цінностей і моральних якостей, повною мірою залежить від того, наскільки будуть забезпечені державою та її представниками (державними службовцями) всі необхідні правові, організаційні, фінансово-економічні та інші умови. Особливість професійної діяльності державного службовця у сфері освіти пов'язана зі змінами у концептуальних засадах державної політики у сфері освіти, принципах освітньої діяльності, наприклад, у

перенесенні акцентів «з реалізації функцій контролю (нагляду) на всіх рівнях управління на забезпечення діяльності закладів освіти» (ст. 6), а також процесами децентралізації влади та реформуванням органів державного управління освітою на місцевому рівні. Зазначені зміни у характері та завданнях професійної діяльності державних службовців у сфері освіти неодмінно відбиваються і на складових структури їх професійної діяльності.

За наслідками аналізу сфери освіти як предмету оцінювання професійної діяльності державних службовців виявлено, що на результати оцінки впливають різноманітні чинники політико-правового, фінансово-економічного, соціального, кадрового характеру; особливості самого об'єкту оцінювання – системи освіти відповідного рівня та галузевого спрямування, елементи якої характеризуються багатосуб'єктністю управління, наділені повноваженнями щодо здійснення фінансової, академічної автономії [60, с. 357]. Умови реалізації діяльності визначаються характером соціально-психологічного клімату в колективі, частотою виникнення конфліктних ситуації із представниками органів місцевого самоврядування, громадськістю, учасниками освітнього процесу, а також потребують вирішення нестандартних ситуацій, пов'язаних з вирішенням проблем організації мережі закладів освіти та їх функціонування тощо.

Варто акцентувати увагу на тому, що державний службовець у сфері освіти розглядається як агент змін, експерт, фахівець, який має володіти необхідними компетенціями та практичними навичками у сфері освіти. Його стресостійкість, наполегливість, стриманість у своїй діяльності та інші характеристики психічного та фізичного стану повинні дозволяти виконувати покладені на нього професійні завдання у постійно змінюваних умовах. Результати професійної діяльності державних службовців у сфері

освіти здійснюють важливий і відчутний вплив на інших людей з метою інтеграції їхньої діяльності для досягнення спільних цілей в галузі розвитку освіти, науки, підвищення культурного рівня населення, переорієнтації менталітету на новий рівень розвитку [62].

Від належного функціонування державної служби в галузі освіти в цілому залежить формування світогляду нації. Варто зазначити, що професійні обов'язки державних службовців у сфері освіти є багатограними, тому оцінювання діяльності державних службовців у сфері освіти застосовують для визначення їх продуктивності, ефективності та результативності на посаді. Крім того, означені результати оцінювання використовують під час розробки програм заохочення та мотивації працівників. Для державного службовця у сфері освіти значущість оцінювання результатів діяльності полягає у створенні надійного підґрунтя для здійснення службової кар'єри.

Так, наприклад, О. Шапран визначає два основних підходи до оцінювання результатів діяльності, що здійснюються шляхом:

«встановлення міри відповідності фактично досягнутих результатів запланованим;

оцінювання професійної компетенції, рівня освіти, особистих якостей державного службовця, тобто чинників, що є передумовами результативності, але не є показниками фактичного рівня досягнення результатів професійної діяльності» [98].

Важливим з точки зору нашого дослідження у підходах О. Шапран є «змістовий та процесуальний аспект, проте вони не охоплюють весь спектр процедури оцінювання тому, вважаємо за необхідне у побудові власних підходів до оцінювання професійної діяльності державних службовців у сфері освіти доповнити їх концептуальними аспектами» [98].

Державний службовець у сфері освіти забезпечує реалізацію державної політики у сфері освіти України. Чиновник у сфері освіти, як і кожний державний службовець загалом, повинен мати високе почуття відповідальності, вміння працювати в колективі, бути ініціативним, дисциплінованим, вимогливим до себе. Варто визначити ступінь актуалізації оцінювання результатів діяльності державних службовців в контексті модернізації системи управління освітою, що відображаються у реформах, цільових програмах та стратегіях.

Слід підкреслити, що Уряд України сьогодні проводить модернізацію української державної служби, зокрема в галузі освіти, з метою формування нових методів управління людськими ресурсами на державній службі, що відповідають кращим європейським принципам і стандартам, як основного елемента, що забезпечить нову якість сучасної вітчизняної державної служби. Реформа державної служби у сфері освіти спрямована на формування нових пріоритетів у державній службі, таких як створення некорумпованої, високопрофесійної, престижної, що відповідає потребам громадян; відділення політики від адміністрування; використання компетентнісної системи управління людськими ресурсами; злагожденість в роботі державної служби та органів місцевого самоврядування; кадрове забезпечення процесу децентралізації; застосування прозорої моделі оплати праці; відкритої мотивації державних службовців [24].

На думку багатьох дослідників цього питання, визначальними вимогами при проведенні оцінювання мають бути результативність, ефективність, прозорість, справедливість, професіоналізм, об'єктивність, недискримінаційне ставлення до службовця. У результаті дотримання цих вимог процедура оцінювання перетворюється у потужний інструмент мотивування працівників до більш успішної та результативної діяльності.

Так, С. Дубенко вважає, що усунення елементів формалізму, особливо при розгляді результатів діяльності працівників, яких оцінюють, а також забезпечення об'єктивності в оцінюванні, окресленні шляхів підвищення продуктивності праці, визначення проблемних питань та відзначення позитивних показників роботи державного службовця – є важливими умовами підвищення дієвості щорічної оцінки [25, с. 123].

Результативне здійснення оцінювання професійної діяльності державних службовців у сфері освіти значною мірою залежить також від розроблення ефективної системи показників результативності діяльності державних службовців. Аналізуючи напрямок оцінювання та думки експертів у цьому напрямку нам стало зрозуміло про відсутність засобів оцінювання діяльності державних службовців, які б могли бути дійовими на практиці. На думку, В. Малиновського, в Україні поки що не розроблено відповідних теорій та методик, які б давали об'єктивну оцінку результатів діяльності службовців. Відсутність такої системи, на думку вченого, унеможлиблює отримання достовірної інформації для поліпшення показників роботи [48, с. 311].

Досліджуючи ефективність оцінювання діяльності державних службовців в економічній сфері, науковці акцентують увагу на основних принципах її здійснення, зокрема, це:

- урахування специфіки об'єкта оцінки (економічної та соціальної ефективності);

- визначення результатів діяльності на основі посадових обов'язків і функцій органу державної влади, що є незаперечним аргументом на користь необхідності й доцільності врахування специфіки сфери як об'єкту управління;

- використання для оцінки двосторонньої шкали;

- локальність критеріїв діяльності;

використання коефіцієнтів трудового внеску. Крім того, зазначають, що результат діяльності державного службовця дуже важко оцінити у співвідношенні з витраченими ресурсами, оскільки результат може мати не тільки економічні наслідки, але й певне соціальне, політичне, соціальнопсихологічне значення для суспільства [43].

Саме тому в процесі оцінювання слід використовувати такі види індикаторів:

витрати, результати;
обсяги роботи, результати;
ефективність, ефективність;
рентабельність та продуктивність.

Важливими аспектами оцінювання діяльності державних службовців у будь-якій сфері діяльності – це дотримання законності та забезпечення уніфікованості умов і процедур оцінювання, реалізації чого сприятиме використання певного алгоритму з чіткою послідовністю етапів.

Слід звернути увагу на те, що діяльність щодо оцінювання державних службовців сфери освіти здійснюється відповідно до передбаченої законодавством моделі (порядку дій). Застосування такої моделі в першу чергу повинно задовільнити потреби освіти шляхом мотивації державних службовців щодо добросовісного виконання покладених на них завдань, особливо щодо надання якісних адміністративних послуг та підвищення ефективності управління освітою. Слід виокремлювати такі компоненти моделі оцінювання професійної діяльності державних службовців у сфері освіти:

- 1) концепт оцінки – мета, завдання, принципи, особливості та підходи до оцінювання;
- 2) суть оцінки – критерії і показники, методи;

- 3) процедура оцінки – суб'єкти, механізм, процедура;
- 4) результати оцінки – вирішення питання щодо заохочення, застосування примусу чи освітніх заходів (підвищення кваліфікації).

2.2. Професіоналізм як основний критерій оцінювання державних службовців в сфері

Принцип професіоналізму державних службовців є провідним началом в організації та функціонуванні державної служби. Це не тільки одна з основних вимог, що визначає формування і практичну діяльність персоналу, але й необхідна правова умова, без виконання якої неможливо отримати права на здійснення посадових повноважень.

Розуміння професіоналізму полягає тому, що державний службовець виконує свої обов'язки на професійній основі, є компетентним співробітником, якісно виконує свої повноваження, тобто володіє певним рівнем професіоналізму.

Узагальнення різних точок зору щодо визначення сутності професіоналізму державних службовців дозволяє виділити такі його ознаки: «а) компетентність державних службовців – знання ними справи, наявність необхідної професійної освіти, навичок у роботі, вивчення і засвоєння передового досвіду, систематичне підвищення кваліфікації; б) систематичне якісне виконання службовцями різних операцій, ухвалення рішень, стабільність службових відносин, відчуття стабільності службової діяльності, користі та якості виконуваної роботи; в) змінність працівників апарату, що забезпечує динамізм у системі державної служби, приплив до неї нових ідей, удосконалення методів управління, більш

тісний зв'язок з населенням, запобігання застою, консерватизму, бюрократизму, зниженню почуття відповідальності; г) регулярне отримання державними службовцями плати за свою працю, не нижчу за раніше обумовлені розміри; д) політична нейтральність державної служби. Службовець повинен діяти відповідно до правових актів, службове становище забороняється використовувати в інтересах тієї чи іншої політичної партії; у державних органах забороняється створювати партійні організації. Практично всі розвинені в економіко-правовому відношенні держави завжди намагаються формувати державний апарат таким чином, щоб і він і його службовці були вільними від політичного впливу будь-яких партій, рухів; е) лояльність державного службовця. Незалежно від партійних чи інших уподобань він повинен триматися в межах законності, службового обов'язку, бути коректним, уважним до людей, добре ставитися до всіх, хто залежить від нього або звертається до нього; є) відповідальність за невиконання чи неналежне виконання посадових обов'язків, за якість рішень, що готуються й ухвалюються. За свою діяльність службовці можуть нести дисциплінарну, матеріальну, адміністративну, кримінальну відповідальність. А політичні діячі можуть бути суб'єктами політичної відповідальності (відсторонення від посади, вираження недовіри, відставка)» [4, с. 94-95; 18, с. 48-50; 17, с. 210-211].

Однак, аналізуючи ці ознаки, можна дійти висновку, що поняття «професіоналізм» зводиться лише до досягнення людиною високих професійних результатів на основі наявних умінь і навичок, якісного виконання службових обов'язків відповідно до посадово-кваліфікаційних вимог. Водночас, непоміченою залишається наявність таких компонентів, як внутрішнє ставлення людини до праці, стан її психічних якостей, оскільки професіоналізм – це і найвищий рівень психологічних та особистісних змін, що відбуваються в процесі тривалого виконання

службових обов'язків. Саме ці зміни забезпечують якісно новий, більш ефективний рівень вирішення складних професійних завдань в особливих умовах проходження державної служби.

Становлення особистості в процесі тривалого виконання службових обов'язків відбувається на трьох основних напрямках:

«зміна всієї системи діяльності – формування професійної майстерності» [59, с. 395-399];

«зміна особистості суб'єкта, що проявляються як у зовнішньому вигляді (мова, емоційність, форми спілкування), так і у формуванні відповідних елементів професійної свідомості, що може розглядатися як становлення професійного світогляду» [58, с. 10-12];

«зміна відповідних компонентів установки суб'єкта стосовно об'єкта діяльності, що проявляється у рівні поінформованості про об'єкт, ступені усвідомлення його значущості; в основі своїх реальних можливостей впливу на об'єкт» [64, с. 186-192].

А.А. Деркач і Н.В. Кузьміна, розкриваючи поняття професіоналізму особистості і визначаючи важливі якості особистості як «прояв психологічних особливостей, необхідних для засвоєння спеціальних знань, умінь і навичок, а також досягнення суспільної ефективності у професійній праці, вважають, що такі якості включають властивості, пов'язані: із здатністю службовця до самоуправління; його поведінкою в колективі; певними почуттями, мисленням; механізмом діяльності, притаманним лише певній особі» [84, с. 352-353]. Враховуючи вищесказане, поняття професіоналізму особистості не можна зводити лише до оволодіння передусім новими технологіями. Необхідно виділити мотиви поведінки людини під час професійної діяльності.

Тому доцільно підкреслити дві сторони професіоналізму: стан мотиваційної сфери професійної діяльності людини (які мотиви сприяють

діям людини, який сенс в її житті має професійна діяльність); стан операційної сфери професійної діяльності людини (як, якими засобами вона досягає поставленої мети, які технології використовує, які засоби – знання, здібності вона застосовує). Ключовим моментом у мотиваційній сфері для високих рівнів професіоналізму вважається духовне наповнення професії: захоплення менталітетом, спрямованістю професії на благо інших людей, намагання проникнути в сучасні гуманістичні орієнтації, бажання залишатися у професії; мотивація досягнення високих рівнів у своїй праці; намагання розвивати себе як професіонала, сприяння позитивній динаміці професійного зростання, використання будь-якого шансу для цього; гармонійне проходження всіх етапів професіоналізації; пошук причин успіху – неуспіху в самому собі і всередині професії; оптимальна психологічна ціна високих результатів у професійній діяльності, тобто відсутність стресів, конфліктів» [84, с. 352-356].

Ключовим моментом в операційній сфері для високих рівнів професіоналізму є “технологічне” забезпечення духовного наповнення професії:

усвідомлення у повному обсязі рис та ознак професіоналізму, розвинена професійна свідомість, цілісне бачення вияву успішного професіоналізму;

відповідність вимогам професії;

реальне виконання професійної діяльності на рівні високих показників і стандартів, оволодіння майстерністю, надійність і стабільність високих результатів;

саморозвиток засобами професії, якщо цього замало – професійне навчання тощо;

внесення людиною свого творчого вкладу у професію, її збагачення, перетворення і оздоровлення оточуючого професійного середовища;

привернення уваги та інтересу суспільства до результатів своєї праці, тому що воно може й не знати своїх потреб у результатах даної професійної праці, – цей інтерес необхідно формувати [84, с. 352-355].

Наявність таких сторін професіоналізму як стан мотиваційної та операційної сфери у професійній діяльності людини вимагає запровадження певної системи критеріїв, за якими можна було б оцінити наявність у державних службовців професійних якостей.

Враховуючи те, що державні службовці мають відповідні службові повноваження і на них покладено здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій, ця система може включати такі критерії:

а) наявного рівня професійної освіти, готовність державного службовця до оновлення і збагачення своїх професійних знань власними зусиллями; бачення і пошук перспективи службового зростання;

б) оцінки професіоналізму у параметрах його якості (теоретичні знання, досвід у роботі) і кількості (ранг, рейтинг державного службовця);

в) які безпосередньо пов'язані з процесом організації праці державного службовця і встановлюють певні нормативи для його професії; процедури і технології виконання завдань; бажані результати, яких слід досягти у своїй діяльності;

г) які враховують відповідність професії самій людині, її схильність займатися відповідною службовою діяльністю, задоволення виконуваною роботою;

д) які враховують відповідність людини професії. Вони можуть виражатися у наявності певного соціального статусу; надійності і якості роботи [85, с. 23].

При визначенні професіоналізму часто мають на увазі, що діяльність службовця відповідає певним зовні індивідуальним вимогам, що

ставляться до професійної діяльності державного службовця на основі кваліфікаційних вимог за посадою. Відповідність цієї діяльності чіткій системі вимог є суттєвою характеристикою професіоналізму. Достатньою передумовою є наявність зразків реальної діяльності, які відповідають цим вимогам.

Проаналізувавши ці вимоги, можна зазначити, що система вимог має свою ієрархічну структуру:

«найпростіший рівень – вимоги до кінцевого результату діяльності;
складний рівень – система вимог до процесу отримання цього результату (результат з певними характеристиками має бути одержаний за допомогою певних методів, технологій);

складніший рівень – система вимог до організації процесу отримання результату (результат з певними характеристиками має бути одержаний за допомогою певних методів за певного поділу праці);

найвищий рівень – включає всі попередні вимоги, зосереджує увагу на системі вимог до критеріїв організації процесів одержання результатів (результат з певними характеристиками має бути одержаний за допомогою певних методів за певного способу поділу праці, який вибирається, виходячи з певних критеріїв)» [85, с. 22-30].

Таким чином, функціональна схема професіоналізму може бути представлена, як: професіоналізм щодо застосування вихідних матеріалів, засобів, способів застосування цих засобів, кінцевих результатів, шляхів переходу початкових матеріалів у кінцевий продукт, професіоналізм державного службовця.

Якісно визначені ступені відповідності державного службовця вимогам у своїй професійній діяльності називається рівнями професіоналізму.

Кожний рівень професіоналізму повинен мати такий ступінь якісної визначеності, який дозволив би легко відрізнити один рівень від іншого. До послідовності цих рівнів ставиться вимога: на рівні більш високого порядку повинні зберігатися властивості більш низьких рівнів.

У професійній діяльності державного службовця можна виділити два основних рівні професіоналізму: «рівень управлінських завдань. Управлінське завдання полягає в наявності управлінського рішення і необхідності його використання, тобто в разі виникнення труднощів у виховній діяльності управлінець має уявлення про те, що і як треба зробити, аби виправити ситуацію. Навіть якщо готового рішення немає, але управлінець знає, що треба зробити, аби його сформулювати, то це складніший, але теж рівень управлінських завдань; рівень управлінських проблем. Управлінська проблема полягає у відсутності готового управлінського рішення, відсутності уявлення про те, як треба виходити із ситуації, що склалася. Вміння поставити, а потім і вирішити управлінську проблему характеризує управління більш високого рівня професіоналізму» [85, с. 26-30].

Таке виділення рівнів професійної діяльності державного службовця дозволяє задовольнити запроваджені раніше критерії. Управлінську проблему можна достатньо безпомилково відрізнити навіть від дуже складного управлінського завдання.

Для першого рівня професіоналізму (рівня управлінських завдань) характерним є вміння державного службовця виконувати чи реалізовувати доручені йому управлінські рішення.

Зростання професіоналізму державного службовця відповідає його переходу з одного підрівня на другий. Кожен наступний підрівень зберігає можливості попереднього, має свої особисті риси (відмінні). Просування

всередині кожного підрівня відповідає кількісному ускладненню схеми дій службовця.

По-перше, це успішна реалізація конкретного доручення, оскільки державний службовець знає коли, як і що треба зробити, і може все це виконати. Найпростіший варіант полягає в тому, що державний службовець має одну схему реалізації доручення, і щоразу, коли виникає ситуація, в якій вона діє, він її реалізує. Більш складний варіант: державний службовець має кілька схем реалізації доручень і, в разі виникнення вимоги реалізації, він методом проб і помилок добирає таку, яка дозволяє досягти потрібного результату.

По-друге, це суспільна реалізація типового доручення. Державний службовець набуває здатності реалізовувати доручення в межах відповідного типу доручень і допустимого обсягу часу без великої напруги.

Службовець має набір типових рішень стосовно цього типу доручення, має уявлення про умови, в яких кожне з них може бути застосоване, і в разі виникнення потреби в реалізації доручення цього типу він вибирає найбільш підходяще і реалізує його. Чим повніший набір таких рішень, тим більш тонко диференційовані умови їх застосування, тим вищим є професіоналізм службовця.

По-третє, це успішна реалізація типового доручення з самокорекцією своїх дій. Державний службовець здатний здійснювати контроль не тільки результату своєї діяльності, але й самого процесу реалізації рішення.

По-четверте, це успішна реалізація типового доручення з його тактичною корекцією. Державний службовець здатний локально змінювати доручення, не руйнуючи його, виявляючи ті ланки, які

необхідно змінити, що дозволяє сформувати доручення до кожної конкретної ситуації [49].

Для проблемного професіоналізму характерним є вміння державного службовця виконувати нові, нетривіальні доручення. На цьому рівні можна виділити такі підрівні:

1) державний службовець набуває досвіду участі діяльності, що суттєво змінюється на основі досвіду участі у попередній, співучасті у процесі зміни попередньої діяльності;

2) державний службовець набуває здатності до самостійної проблематизації і державної проблематизації попередньої діяльності. Кожна досить серйозна зміна в діяльності перестає бути трагедією;

3) державний службовець набуває здатності легко переходити з одного підрівня на інший з адекватним типом перебування на кожному з підрівнів. Він уміє вирішувати і проблеми та завдання; за необхідності, переходити до постановки і вирішення проблем. Таким чином досягається завершеність, цілісність перебування в діяльності [63, с. 54-61].

Професійні здібності – це індивідуальна, своєрідна структура психологічних властивостей суб'єкта професійної діяльності, що склалася в роки професійного навчання і діяльності на основі існуючих задатків, загальних і соціальних здібностей та включення їх до своєї структури. Вони виражають успішність професійного навчання і оволодіння складними елементами професійної діяльності [62, с. 27].

Що стосується державної служби, то професіоналізм – це насамперед здатність державного службовця, колективу державних службовців визначати з урахуванням умов і реальних можливостей найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених перед ними завдань у межах нормативно визначених повноважень.

Структурно професіоналізм державної служби на рівні державного органу формується в систему з:

організації та функціонування державної служби на базі сучасного наукового знання та передового досвіду, творчого використання фахових знань, умінь і навичок усіх службовців;

оптимально можливого прояву здібностей, особистих якостей службовців, на основі їх раціонального використання на посадах, створення найбільш дієздатних колективів;

найбільш повного використання професійно-творчого кадрового потенціалу державних органів.

Визначення поняття професіоналізм, його характерних рис, ознак, структури насамперед спрямоване на формування державного службовця – професіонала, який був би спроможний ефективно й у відповідності до нормативних актів з питань проходження державної служби вирішувати поставлені перед ним завдання.

Враховуючи вищенаведене, професіоналом можна вважати державного службовця, який володіє високими знаннями професійної діяльності, свідомо змінює і розвиває себе в ході своєї праці, вносить свій індивідуальний творчий вклад у професію; який знайшов своє індивідуальне призначення, стимулює в суспільстві інтерес до результатів своєї професійної діяльності і підвищує престиж своєї професії в суспільстві [64].

З точки зору структури, професіоналом є державний службовець, який:

успішно вирішує завдання згідно зі своїми службовими обов'язками;

особистісно прихильний до професії, мотивований до праці в ній, задоволений працею;

досягає бажаних сьогодні суспільством результатів при виконанні своїх функцій;

використовує технології, які застосовуються демократичним суспільством;

освоює норми, еталони професії (нормативні критерії);

намагається індивідуалізувати свою працю, а також свідомо розвиває свою індивідуальність засобами професії;

досягає вже сьогодні необхідного рівня професійних особистісних якостей, знань і вмінь;

має і усвідомлює перспективу, зону свого найближчого професіонального розвитку, роблячи все можливе для її реалізації;

відкритий для постійного професійного навчання, накопичення досвіду, змін;

збагачує досвід професії за рахунок особистого творчого вкладу;

соціально активний у суспільстві;

відданий професії державного службовця;

готовий до якісної та кількісної оцінки своєї праці [60, с. 356-360].

Професіоналізація державної служби потребує значного наукового дослідження, зокрема створення моделі професії державного службовця. Її розробка пристосована до: державного службовця сучасної української держави; конкретної гілки влади та рівня управління. Відображення в моделі всього комплексу професійних та особистих якостей вкрай складне наукове завдання. Найважливішим є поєднання трьох складових:

розвитку професії;

становлення державного службовця як фахівця-професіонала;

становлення державних службовців як специфічної соціально-професійної групи.

У професійному розвитку державних службовців необхідно максимально використовувати практику службової діяльності, складну систему взаємодії управлінських структур, ієрархічного підпорядкування, міжособистісних відносин, технологій оцінки (атестацій, конкурсів, просування по службі), використання різних механізмів мотивації до якісної, творчої та сумлінної праці. Постановка перед службовцем нових, більш складних завдань, моделювання ситуацій, що вимагатимуть від нього прийняття самостійних, в тому числі інноваційних рішень, матеріальне стимулювання, поліпшення умов праці мотивуватимуть службовця до збагачення своїх професійних умінь, навичок і здібностей до формування потреби в службовому зростанні. Вміння, навички і знання, здобуті та збагачені у процесі практичної діяльності, стають важливою передумовою для службової кар'єри. Саме професійний розвиток сприяє виробленню у співробітників апарату державної служби високого рівня професіоналізму.

Тому у професійному розвитку кадрів державної служби слід більш чітко (особливо з боку керівників кадрових служб державних органів) виділити такі сторони, а саме:

професійно-кваліфікаційний розвиток, який в основному пов'язаний з підготовкою, перепідготовкою і підвищенням кваліфікації, набуттям нових умінь, навичок та досвіду;

професійно-посадовий розвиток, що здебільшого пов'язаний з раціональним доббором і розстановкою кадрів на основі використання здібностей та особистих можливостей кожного працівника, оптимального використання в межах колективу працівників різного фаху, досвіду, віку, складу розуму та особистих якостей;

розвиток операційної сфери професійної діяльності, тобто технологічне забезпечення професіоналізму, усвідомлення його рис та

ознак, професійна діяльність на рівні високих показників і стандартів, особистий творчий внесок у професійне середовище, відповідність результатів своєї праці інтересам суспільства;

розвиток мотиваційної сфери у професійній діяльності (мотивація високих рівнів досягнень у праці, позитивна динаміка професійного зростання, усвідомлення важливості своєї професії для держави і суспільства [72]).

Особливої уваги у структурі професіоналізму вимагають професійні здібності (своєрідна структура психологічних властивостей суб'єкта професійної діяльності) і професіоналізм діяльності (міра оволодіння державним службовцем сучасного змісту і сучасних засобів вирішення професійних завдань). Все це може знайти відображення у плануванні кар'єри державного службовця, гласному службовому зростанні тощо.

У державному органі влади важливо створити такі умови, за яких і державний службовець, як особистість, і держава, як основний замовник управлінських послуг для населення, були б взаємно зацікавлені у підвищенні професіоналізму всього персоналу державної служби та конкретного працівника, у підвищенні ефективності управлінської праці. В такому випадку планування та реалізація кар'єри державного службовця не можуть розглядатися тільки з точки зору особистих інтересів, вони мають стати справою кадрових служб органів, їх керівників, держави в цілому.

2.3. Процедурні аспекти оцінювання професійної діяльності державних службовців в сфері освіти

Сприяння розвитку системи управління у сфері освіти, що відповідатиме потребам і можливостям українського суспільства, є ключовим елементом та першим викликом для органів влади. Дієва система управління освітою має залучити фахівців, які здатні формувати сучасне бачення розвитку освіти та приймати ефективні рішення, що забезпечують виконання самоврядних і делегованих повноважень у галузі освіти.

Досить важливим є питання про механізм оцінки державних службовців та його зміст. На підставі аналізу наявних в теорії адміністративного права та державної служби думок з приводу цього питання можна виділити такі елементи такого механізму:

1. Суб'єкт оцінки. Як правило, ними є суб'єкт призначення, керівники державних органів, керівники структурних підрозділів, служба управління персоналом, спеціалісти-експерти.

2. Об'єкт оцінки. Ними є державні службовці, діяльність яких оцінюється. Як правило, не підлягає оцінці діяльність вагітних жінок, або службовців (військовослужбовців Збройних Сил України, інших військових формувань, осіб начальницького складу органів внутрішніх справ, органів і установ виконання покарань), відряджених до державних органів, державні службовці, які призначені на посаду у звітному періоді.

3. Науково обґрунтовані критерії оцінки діяльності державного службовця. Вони являють собою кваліфікаційні та інші конкретні вимоги, яким повинні відповідати державний службовець, результати його діяльності. Основні кваліфікаційні вимоги до державних службовців визначаються посадовими інструкціями.

Стосовно інших конкретних вимог, яким повинен відповідати державний службовець, слід зазначити, що такої єдиної комплексної системи показників якості діяльності державних службовців немає. В адміністративній науці та теорії державної служби окремими державними органами розроблено низку систем щодо оцінки діяльності окремих категорій державних службовців. Одна з таких систем ставить за мету визначення відповідності державного службовця займаній посаді на підставі оцінки його діяльності за такими критеріями, як: мислення, вміння приймати рішення, компетентність, функціональні особливості роботи, стимули, відношення до роботи, психологічні риси державного службовця, етичні характеристики, які в підсумку дають відповідь про відповідність, умовну відповідність чи невідповідність займаній посаді.

Професійні та ділові якості державних службовців в сфері освіти складаються з трьох блоків:

1) особистісний: аналітичні (аналіз стану справ у різних сферах управління); прогнозно-планові (прогнозування динаміки розвитку ситуацій, розробка перспективних, координаційних програм); нормотворчі (розробка та затвердження правил та норм); бюджетно-фінансові (фінансування видатків на певні сфери управління); координаційні та організаційно-розпорядчі (об'єднання персоналу для забезпечення реалізації основних завдань державного органу; узгодження діяльності різних структурних підрозділів чи установ та організацій та ін.); управлінські (безпосереднє спрямування або участь у керівництві); інформаційно-комунікаційні (публічна або індивідуальна робота через засоби масової інформації) та ін.;

2) інтелектуальний (компетентність, аналітичність мислення);

3) діловий, пов'язаний з особливостями державного службовця (працездатність, стійкість до стресів, сила і стабільність у розумово-мовній діяльності) [40].

Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців в найбільш загальному вигляді представляє собою відповідну послідовність дій, що вчиняються спеціально уповноваженими на то суб'єктами та державними службовцями, яка спрямовується на визначення результатів службової діяльності державних службовців. З урахуванням цього, оцінювання результатів службової діяльності державних службовців є адміністративною процедурою, яка характеризується відповідними ознаками та має визначену чинним законодавством структуру.

Зроблений висновок засновується не лише на положеннях доктрини адміністративного права, а й положеннях чинного законодавства. Так, аналіз положень ст. 44 Закону України «Про державну службу» [73] свідчить, що оцінювання результатів службової діяльності проводиться щорічно – тобто передбачає відповідну системність; проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості – тобто здійснюється відповідно до раніше визначених критеріїв; проводиться спеціально уповноваженими суб'єктами – щодо державних службовців категорій «Б» та «В» - безпосереднім керівником; здійснюється згідно з визначеним порядком; державні службовці мають відповідні права та обов'язки, у тому числі ознайомлюватись із висновком та оскаржувати рішення про результати оцінювання тощо.

В підтвердження цього виступають положення п. 1 Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640, згідно з яким: «цей Порядок визначає процедуру

проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» [78]. Використання терміну «процедура» в контексті оцінювання зустрічається і в інших положеннях указанного Порядку, зокрема абз. 2 п. 8 «у разі звільнення державного службовця або його переведення на іншу посаду державної служби до затвердження висновку процедура оцінювання за посадою державної служби, яку він займав, припиняється» [78]; абз. 2 п. 41 «у разі коли жодне із завдань державного службовця, який займає посаду державної служби категорії «Б» або «В», не підлягає оцінюванню, ... висновок не затверджується. У такому разі процедура оцінювання результатів службової діяльності відповідного державного службовця припиняється» [78].

Таким чином, оцінювання результатів службової діяльності державних службовців є процедурою.

Загалом, адміністративну процедуру оцінювання результатів службової діяльності державних службовців представляє собою визначений нормами чинного адміністративного законодавства порядок дій, що вчиняється спеціально уповноваженими суб'єктами, із залученням державного службовця та служби управління персоналом державного органу, який спрямовано на визначення основних результатів службової діяльності, відповідно до визначених показників результативності, ефективності та якості, згідно посадових обов'язків.

Адміністративну процедуру оцінювання результатів службової діяльності державних службовців окрім іншого також характеризує внутрішня структура.

В теорії адміністративного права є загальновизнаним, що внутрішню структуру адміністративної процедури складають стадії, етапи та процедурні дії.

Так, в літературі зазначається, що «окрім процедурних дій, які є первинним елементом, до структури також належать стадії та етапи. При цьому виокремлення етапів є необов'язковим, оскільки вони є лише внутрішньо відокремленими частинами стадій. Загалом видається можливим виокремити такі стадії: 1) підготовча; 2) перевірка професійної компетентності державного службовця та прийняття рішення щодо результатів оцінювання; 3) затвердження рішення та його виконання; 4) оскарження рішення (факультативна стадія) [35, с. 44].

В п. 10 Порядку зазначається, що «завдання і ключові показники для цієї категорії посад визначаються такими особами, як: Керівником Офісу Президента України – для Керівника Апарату Офісу Президента України та керівників апарату допоміжних органів, утворених Президентом України; Головою ВРУ – для Керівника Апарату ВРУ; відповідним міністром – для керівника ЦОВВ, діяльність якого спрямовується і координується КМУ через такого міністра; Міністром КМУ – для Державного секретаря КМУ, керівників ЦОВВ, діяльність яких спрямовується і координується безпосередньо КМУ; Державним секретарем КМУ – для своїх заступників; керівником ЦОВВ – для своїх заступників; уповноваженою особою суб'єкта призначення – для керівників Секретаріату КСУ, апарату ВСУ, вищих спеціалізованих судів та їх заступників, керівників секретаріатів ВРП, ВККС та їх заступників, Голови ДСА та його заступників; керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України» [73].

Можна підтримати думку Ю.С. Даниленко, яка досліджуючи питання оцінювання у державній службі, зазначає, що «акцент у визначенні поняття «оцінювання діяльності державного службовця» зроблено саме на процедурному аспекті оцінки, хоча та за такого підходу

поза увагою залишає те, що оцінювання за своєю природою є інститутом, який становить собою систему матеріальних (строки проведення оцінювання, види оцінок за результатами оцінювання) та процесуальних (процедура оцінювання) норм» [19, с. 145].

Процедура оцінювання діяльності державних службовців в сфері освіти характеризується такими ознаками, як: «встановлюється та регламентується нормами публічного права, зокрема адміністративного; є формою реалізації особливого виду публічно-владної діяльності – публічного адміністрування; забезпечує реалізацію уповноваженими суб'єктами функції щодо ефективного управління державною службою шляхом прийняття об'єктивних кадрових рішень; відбувається за обов'язкової участі спеціального суб'єкта – суб'єкта призначення або керівника; метою є визначення ефективності, результативності та якості виконання поставлених завдань, а також прийняття рішення щодо преміювання, планування кар'єри державного службовця» [19, с. 147].

На підставі аналізу нормативно-правових актів, що встановлюють та регламентують процедуру оцінювання діяльності державних службовців можливим видається виокремлення основних засад оцінювання.

По-перше, метою оцінювання є: 1) визначення якості виконання державним службовцем визначених за посадою завдань; 2) прийняття рішення щодо преміювання (у разі отримання відмінної оцінки); 3) вирішення питання щодо планування кар'єри.

По-друге, оцінювання проводиться стосовно державних службовців, які працюють на посаді державної служби не менш як 3 місяці у звітному році. При цьому окремі групи державних службовців звільняються від обов'язку проходження оцінювання результатів їх діяльності, зокрема до таких варто віднести службовців, які: по-перше,

перебувають у відпустках у зв'язку з вагітністю та пологами; для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, без збереження заробітної плати відповідно до п.п. 3 і 18 ч. 1 ст. 25 Закону «Про відпустки»; по-друге, призовані на строкову військову службу, військову службу за призовом осіб офіцерського складу, військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період або прийняттям на військову службу за контрактом, зокрема шляхом укладення нового контракту на проходження військової служби, під час дії особливого періоду; по-третє, відсутні на службі у зв'язку з проходженням спеціальної підготовки кандидатами на посаду судді відповідно до ст. 77 Закону України «Про судоустрій і статус суддів»; по-четверте, відсторонені від виконання посадових обов'язків та/або повноважень [78] (як приклад, під час здійснення щодо державного службовця дисциплінарного провадження).

По-третє, оцінювання є регулярним та проводиться щороку у жовтні-грудні за період з 1 січня поточного року (з урахуванням дати визначення завдань і ключових показників) до дати прийняття наказу (розпорядження) про проведення процедури оцінювання результатів діяльності державних службовців. Строк проведення оцінювання державних службовців, визначається в залежності від категорії посади державної служби (для категорії «А» визначається з урахуванням того, що пропозиції щодо результатів оцінювання державних службовців, які займають посади керівників державних органів, готуються після формування пропозицій щодо результатів оцінювання державних службовців, які займають посади заступників керівників державних органів; для категорій «Б» і «В» – визначається з урахуванням того, що результати службової діяльності безпосередніх керівників оцінюються після визначення результатів оцінювання підпорядкованих їм державних службовців [7, с. 222]).

По-четверте, процедура оцінювання здійснюється на підставі ключових показників та критеріїв. Відповідно до ч. 2 ст. 44 Закону України «Про державну службу», оцінювання здійснюється з урахуванням таких критеріїв, як:

результативність (ступінь відповідності досягнення запланованих результатів щодо: а) повноти виконання посадових обов'язків протягом звітного періоду у відповідності до положень посадових інструкцій; б) рівня складності виконуваних завдань, продемонстрованих при цьому професійних та особистісних компетентностей; в) дотримання правил етичної поведінки та внутрішнього службового розпорядку; г) застосування на практиці отриманих внаслідок підвищення кваліфікації знань, навичок та умінь;),

ефективність (обсяг виконання передбачених за посадою завдань та обов'язків за умови використання мінімальної кількості ресурсів (людських, фінансових коштів, часу, енергії) [29];

якість.

Кожен з перелічених показників визначається та конкретизується шляхом виокремлення відповідних критеріїв оцінювання, що являють собою відповідні характеристики, на підставі яких відбувається оцінка та приймається підсумкове рішення щодо відповідності рівня професійної компетентності державного службовця займаній посаді. Як уявляється, до критеріїв оцінювання діяльності державних службовців можна віднести:

а) результати виконання ключових показників та завдань за звітний період – персоніфікований перелік завдань та очікуваних результатів роботи, що відображає кінцевий результат, на досягнення якого спрямовано службову діяльність державних службовців, і вимірюватися у кількісному та/або якісному вираженні. Такі завдання та ключові показники затверджуються для державних службовців категорій «Б» та

«В». Натомість для державних службовців категорії «А», ці завдання визначаються з урахуванням загальних функцій та повноважень відповідного державного органу, що визначаються стратегічними документами державного рівня, положенням про державний орган тощо;

б) особистісні якості державного службовця: результативність, дисциплінованість, етичність, стресостійкість, ініціативність;

в) рівень дотримання вимог законодавства у сфері запобігання корупції та правил етичної поведінки.

По-п'яте, Порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців виокремлюється система суб'єктів процедури оцінювання, тобто осіб, які можуть вчиняти процедурні дії, що спрямовані на досягнення мети процедури. Не вдаючись до детальної характеристики класифікацій суб'єктів процедури оцінювання діяльності державних службовців, уявляється за доцільне їх поділити на три групи у залежності від ролі, яку вони відіграють у процедурі, а саме: 1) лідируючі суб'єкти – тобто компетентні органи та посадові особи, які законодавством наділяються повноваженнями щодо здійснення оцінювання (особа, яка визначає завдання і ключові показники та здійснює підготовку пропозицій щодо оцінювання результатів діяльності державного службовця категорії «А»; суб'єкт призначення; безпосередній керівник та/або керівник самостійного структурного підрозділу (у разі наявності); 2) зацікавлені суб'єкти – державні службовці, результати службової діяльності яких підлягають оцінюванню (державні службовці категорій «А», «Б», «В»); 3) органи та особи, які сприяють реалізації процедури (служба управління персоналом) [19].

Після затвердження суб'єктом призначення завдань та ключових показників для державних службовців категорії «А», вони надсилаються до органу державної влади протягом п'яти робочих днів та після

ознайомлення з ними посадової особи, зберігаються в його особовій справі. З загального переліку таких завдань та ключових показників кожного звітного періоду обираються ті, відповідно до яких буде здійснюватися оцінка. Державний службовець у довільній формі (з обґрунтуваннями та примітками у разі необхідності) не пізніше двох тижнів з дня прийняття наказу (розпорядження) суб'єкта призначення про проведення оцінювання діяльності складає звіт, який подається уповноваженій на проведення оціночної співбесіди особі [73].

Оціночна співбесіда проводиться за результатами розгляду поданого звіту з метою обговорення виконання поставлених завдань і ключових показників, дотримання загальних правил етичної поведінки та вимог у сфері запобігання корупції, а також готуються пропозиції щодо результатів оцінювання державного службовця. Пропозиції щодо результатів оцінювання можуть містити негативну, позитивну або відмінну оцінку з її обґрунтуванням на основі розрахунку середнього бала за виконання кожного визначеного завдання і досягнення ключових показників, що виставляється з урахуванням критеріїв виставлення балів за встановленою формою. Варто акцентувати увагу на тому, що законодавець встановлює граничний строк надання пропозицій щодо оцінки, зокрема – шеститижневий строк із дня прийняття наказу (розпорядження) про проведення оцінювання, що унеможливорює затягування процедури оцінювання діяльності державних службовців категорії «А» [73].

У разі наявності у державного службовця зауважень щодо пропозицій він може викласти їх із відповідним обґрунтуванням. Служба управління персоналом державного органу, в якому працює такий державний службовець, протягом п'яти робочих днів після отримання пропозицій щодо результатів оцінювання надсилає завірені в

установленому порядку копії зазначених пропозицій та завдань і ключових показників відповідному суб'єкту призначення.

За результатами розгляду звіту, пропозицій щодо результатів оцінювання з урахуванням зауважень державного службовця (за наявності) та проведення суб'єктом призначення додаткової оціночної співбесіди з таким державним службовцем (за потреби) суб'єкт призначення затверджує висновок щодо результатів оцінювання службової діяльності державного службовця, в якому виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка, за встановленою формою [78]. На службу управління персоналом державного органу, в якому працює державний службовець, покладається обов'язок щодо ознайомлення відповідного державного службовця з копією наказу (розпорядження) про затвердження висновку щодо результатів оцінювання. Водночас, у разі неможливості оцінити жодне із завдань державного службовця (таке завдання взагалі не підлягає оцінці ні у кількісному, ні у якісному вираженні), підсумковий висновок не затверджується, а загальні відомості щодо оцінювання відображаються в особовій картці такого державного службовця.

Щодо особливостей оцінювання державних службовців, які займають посади категорій «Б» і «В» варто зазначити наступне. Завдання і ключові показники визначаються у випадках визначених законом суб'єктом призначення після погодження з відповідним заступником керівника державного органу, за яким закріплено здійснення контролю, координації та інше спрямування роботи такого територіального органу або структурного підрозділу; керівником державної служби; безпосереднім керівником за погодженням з керівником самостійного структурного підрозділу (за наявності) [78].

Оціночна співбесіда проводиться безпосереднім керівником та керівником самостійного структурного підрозділу (за наявності) на основі

пояснень державного службовця про виконання завдань і ключових показників або його письмового звіту, що подається у довільній формі. Під час неї визначаються потреби у професійному навчанні та розглядаються пропозиції щодо завдань і ключових показників на наступний період. У разі, якщо у визначений строк проведення оцінювання державний службовець є відсутнім на роботі, оцінювання проводиться безпосереднім керівником та керівником самостійного структурного підрозділу (за наявності) без оціночної співбесіди в установлений строк або у разі відсутності у зв'язку з відрядженням або відпусткою такого державного службовця за його заявою оціночна співбесіда та визначення результатів оцінювання проводяться раніше [78].

За результатами оцінювання виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка з. За результатами оцінювання службової діяльності державного службовця йому виставляється одна із таких оцінок, яка повинна бути обґрунтована на основі розрахунку середнього бала за виконання кожного визначеного завдання і досягнення ключових показників, що виставляється з урахуванням критеріїв виставлення балів:

а) негативна оцінка з її обґрунтуванням – у разі отримання негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності, звільняється із служби відповідно до п. 3 ч. 1 ст. 87 Закону України «Про державну службу» та з ним розривається контракт про проходження державної служби (у разі укладення) [78]. Варто акцентувати увагу на тому, що це положення докорінно відрізняється від попереднього, яке передбачало проведення не раніше ніж через 3 місяці повторного оцінювання результатів його службової діяльності. І тільки у разі повторного отримання негативної оцінки за результатами службової діяльності, такий державний службовець звільнявся із служби;

б) позитивна оцінка з її обґрунтуванням – отримання державним службовцем позитивної оцінки результатів його службової діяльності є підставою для: відзначення відомчими заохочувальними відзнаками; просування по службі; інших заохочень;

в) відмінна оцінка з її обґрунтуванням – отримання відмінної оцінки є підставою для: 1) щорічного преміювання у розмірі до 100 відсотків посадового окладу; присвоєння достроково чергового рангу; 2) просування по службі; 3) клопотання про заохочення відзнаками інших органів державної влади та державними нагородами; 4) інших заохочень [78].

Державний службовець обов'язково повідомляється про результати оцінювання з пред'явленням висновку щодо результатів оцінювання його службової діяльності з підписом керівника структурного підрозділу та відміткою про ознайомлення відповідного службовця. У разі неможливості ознайомлення державного службовця з результатами оцінювання у зв'язку з його відсутністю безпосередній керівник передає службі управління персоналом висновок щодо результатів оцінювання службової діяльності державного службовця для ознайомлення такого державного службовця протягом 3 календарних днів після проведення оцінювання.

За результатами оцінювання державний службовець разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності (документ, що визначає індивідуальні потреби конкретного державного службовця в професійному навчанні, форму та види проходження такого навчання), яка: по-перше, погоджується його безпосереднім керівником; по-друге, затверджується керівником самостійного структурного підрозділу, в якому він працює [21].

Законодавством державному службовцю надається можливість захисту права на державну службу, що передбачає можливість оскарження

висновку за результатами оцінювання діяльності державного службовця. Так, висновок, що містить негативну оцінку може бути оскаржений державним службовцем у порядку, визначеному ст. 11 Закону України «Про державну службу» шляхом подання скарги до суб'єкта призначення або керівника вищого рівня, яка розглядається не більше ніж протягом 20 календарних днів з дня отримання скарги з наданням обґрунтованої письмової відповіді (рішення) [73]. У скарзі державним службовцем зазначаються зауваження до балів за виконання того чи іншого завдання та наводяться факти, які спростовують критерії, що відповідають згаданому балу. Висновок щодо результатів оцінювання окремого державного службовця скасовується суб'єктом призначення або судом. У разі прийняття рішення про скасування висновку щодо результатів оцінювання державного службовця повторно проводяться такі етапи оцінювання у 2-х місячний строк після прийняття такого рішення: оціночна співбесіда; визначення результатів оцінювання та їх затвердження [78].

Окрім позасудового оскарження, можливим є і судове, яке реалізується шляхом звернення до адміністративного суду. Відповідно до ст. 19 Кодексу адміністративного судочинства України розгляд та вирішення спорів з приводу: прийняття громадян на публічну службу, її проходження, звільнення; спорах щодо оскарження рішень атестаційних, конкурсних, медико-соціальних експертних комісій та інших подібних органів, рішення яких є обов'язковими для органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших осіб; спорах щодо формування складу державних органів, органів місцевого самоврядування, обрання, призначення, звільнення їх посадових осіб належать до юрисдикції адміністративних судів [32].

ВИСНОВКИ

У результаті здійсненого дослідження зроблено такі **Висновки**:

Визначено та здійснено співставлення базових категорій у сфері оцінювання професійної діяльності державних службовців в сфері освіти, зокрема таких як: 1) оцінка професійної діяльності державних службовців – це результат співвідношення отриманої інформації щодо діяльності державних службовців із передбаченими показниками на конкретний період з метою визначення відповідності займаній посаді конкретного службовця органу державної влади; 2) оцінювання професійної діяльності державних службовців – це нормативно врегульований процес визначення результативності діяльності державних службовців на підставі аналізу виконання ними їх службових повноважень, перевірки наявності та/або відсутності професійних знань, умінь чи навичок в сфері функціонування відповідного органу державної влади; 3) оцінювання професійної діяльності державних службовців у сфері освіти – це нормативно врегульований процес формування висновку щодо результативності діяльності державного службовця протягом звітного періоду у виконанні поставлених завдань як загального спрямування, так і з урахуванням специфіки сфери освіти та встановлення відповідності досягнених ключових показників ефективності законодавчо визначеним вимогам.

Виокремлено характерні ознаки оцінювання професійної діяльності державних службовців у сфері освіти: заснованість на нормах права, процедурність, регулярність, здійснення виключно уповноваженими суб'єктами, цільове спрямування визначається виключно з урахуванням специфіки реалізації освітньої політики держави. З'ясовано, що таке оцінювання є процедурою, що передбачає її структурованість на такі елементи як стадії, етапи та процедурні дії. Процедура оцінювання

професійної діяльності державних службовців в сфері освіти охоплює виключно діяльність в межах оцінювання результатів службової діяльності таких осіб, не враховуючи оцінювання під час вступу на посаду державної служби, оскільки особи, які підлягають оцінці повинні мати статус посадової особи відповідного органу.

Проаналізовано нормативно-правове регулювання оцінювання професійної діяльності державних службовців у сфері освіти. Визначено, що система актів, що впорядковують відповідні питання становить собою сукупність загальних та спеціальних нормативно-правових актів різної юридичної сили. Основними актами щодо оцінювання державних службовців є: Закон України «Про державну службу» та Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців».

Звернено увагу на відсутності локальних актів (інструкцій), які покликані конкретизувати зміст і характер завдань і функцій державних службовців органів публічної влади, що реалізують державну освітню політику, з метою вирішення питань освітньої галузі. Більше того, формальність при визначенні критеріїв оцінювання професійної діяльності державних службовців у сфері освіти призводить до нечіткості формування положень посадових інструкцій, що дозволяє застосовувати розсуд при вирішенні практичних завдань.

Визначено, що принципи, відповідно до яких має здійснюватися вибір показників оцінювання діяльності державних службовців у сфері освіти – це основоположні засади, що визначають мету, завдання та процедуру оцінювання. Виокремлено такі принципи: верховенство права, законність, ефективність, правова визначеність, відкритість, відповідності цілям і завданням органу влади; врахування суспільних потреб в сфері

освіти; постійного підвищення професійної компетентності державних службовців.

З'ясовано, що діяльність щодо оцінювання державних службовців сфери освіти здійснюється відповідно до передбаченої законодавством моделі (порядку дій). Застосування такої моделі в першу чергу повинно задовільнити потреби освіти шляхом мотивації державних службовців щодо добросовісного виконання покладених на них завдань, особливо щодо надання якісних адміністративних послуг та підвищення ефективності управління освітою. Слід виокремлювати такі компоненти моделі оцінювання професійної діяльності державних службовців у сфері освіти: 1) концепт оцінки – мета, завдання, принципи, особливості та підходи до оцінювання; 2) суть оцінки – критерії і показники, методи; 3) процедура оцінки – суб'єкти, механізм, процедура; 4) результати оцінки – вирішення питання щодо заохочення, застосування примусу чи освітніх заходів (підвищення кваліфікації).

Сама ж процедура оцінювання професійної діяльності державних службовців в сфері освіти складається із таких стадій: 1) підготовка до здійснення оцінювання; 2) визначення рівня професійної компетентності державного службовця; 3) визначення оцінки та її затвердження. Можливим є виокремлення і стадії оскарження, водночас вона є необов'язковою та реалізується виключно за рішенням державного службовця в позасудовому або судовому порядку.

Окремої уваги приділено суб'єктам оцінювання професійної діяльності державних службовців в сфері освіти. Виділено дві групи уповноважених суб'єктів: а) інституції – органи державної влади, які уповноважені на реалізацію державної політики як в сфері державної служби, так і в сфері освіти (Національне агентство з питань державної служби, Міністерство освіти і науки України, Національне агентство із

забезпечення якості вищої освіти тощо); б) уповноважені суб'єкти в межах окремих органів державної влади (суб'єкт призначення, керівник, служба управління персоналом). Зазначено, що з метою підвищення ефективності оцінювання результатів діяльності службовців в сфері освіти НАДС повинне розробити спеціалізовані процедури оцінювання для відповідних категорій посад державної служби в сфері освіти з урахуванням правил залучення зовнішніх експертів з числа представників громадських структур та освітньої галузі та уніфікацію підходів щодо оцінювання діяльності державних службовців у сфері освіти на принципах верховенства права, одноманітності, єдності, галузевої спрямованості діяльності державного органу у сфері освіти. Натомість Міністерству освіти і науки України необхідно розробити інструкції локального характеру з метою деталізації процедури оцінювання державних службовців їх напрямку діяльності та забезпечення методичного супроводу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративістика в умовах цифровізації: теорія, правове регулювання, практика: монографія / авт. колектив: С. В. Ківалов, Л. Р. Біла-Тіунова, Ю.С. Даниленко, Р.В. Негара та ін. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2022. 800 с.
2. Алексєєв С.С. Теорія права. 1995. 320 с. С. 145.
3. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксьонова Е.А.. Методи оцінки управлінського персоналу державного та комерційного сектору. Київ. 453 с.
4. Біла Л.Р. Конкурсне провадження у державній службі. *Митна справа*. 2002. № 5. С. 93-98.
5. Біла-Тіунова Л. Р., Даниленко Ю. С., Негара Р. В. Службове право України: навч.-метод. посіб. Одеса: Фенікс, 2022. 360 с.
6. Біла-Тіунова Л. Р., Стець О. М. Службове право України: підручник. Одеса: Фенікс, 2022. 771 с.
7. Біла-Тіунова Л.Р. Державна служба України. Загальна частина: навчальний посібник. 2020. с. 328.
8. Біла-Тіунова Л.Р. Сутнісно-правова характеристика дисциплінарного провадження щодо державних службовців як інститут службового права. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Право». 2019. № 50. Т. 3. С. 56–61.
9. Біла-Тіунова Л.Р., Білоус-Осінь Т. І. Адміністративно-правовий статус громадянина України. *Juris Europensis Scientia*. 2020. № 4. С. 64–68.
10. Біла-Тіунова Л.Р., Закаленко О.В. Позов в адміністративному судочинстві: теорія, правове регулювання, практика: монографія / Л.Р. Біла-Тіунова, О.В. Закаленко. Одеса: Фенікс, 2015. 197 с.
11. Білокур Є. І., Маслова Я. І. Нормативні акти публічної адміністрації в системі джерел адміністративного права України: загально-

теоретичний аспект. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 9. С. 187-190.

12. Білокур Є.І. The Definition Of Public Administration: Towards A Framework For Analysis. *Juris Europensis Scientia*. 2020. № 4. С. 107–111.

13. Білокур Є.І. Функції державного управління : поняття, особливості, правове регулювання : дис. ... кандидата юрид. наук. Одеса., 2015. 194 с.

14. Білоус-Осінь Т.І. Центральні органи виконавчої влади, утворені як інспекції в системі суб'єктів публічної адміністрації. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 10. С. 393–395.

15. Bila-Tiunova Lubov, Neugodnikov Andrey, Danylenko Yuliia. The problems of public administration in the sphere of healthcare in Ukraine. *International Journal of Applied Exercise Physiology (IJAEP)*. 2019. Vol. 8 No. 2.1. P. 540–547.

16. Ведунг Е. О. Оцінювання державної політики і програм / пер. з англ. В. П. Шульга. Київ: Всеуви́то, 2003. 350 с.

17. Воронько Л. Роль підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у формуванні культури праці державних службовців. *Вісник Української академії державного управління при Президентіві України*. 2000. № 2. С. 208-215.

18. Воронько О., Северин А., Олійник І. Деякі актуальні питання атестації державних службовців. *Відомості Української академії державного управління при Президентіві України*. 1998. № 3. С. 48-57.

19. Даниленко Ю. С. Оцінювання у державній службі: теорія і правове регулювання: дис. ... канд. юрид. наук. Одеса, 2017. 212 с.

20. Даниленко Ю.С. Поняття та принципи оцінювання кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби / Ю.С. Даниленко. *Юридичний вісник*. 2016. № 4. С. 121-123

21. Даниленко Ю.С., Негара Р.В. Процедура проведення конкурсу на зайняття посад державної служби в умовах карантину: стан та виклики. *Наука та суспільне життя України в епоху глобальних викликів людства у цифрову еру (з нагоди 30-річчя проголошення незалежності України та 25-річчя прийняття Конституції України): у 2 т.: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 21 трав. 2021 р.) / за загальною редакцією С.В. Ківалова. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 36–39.*

22. Даниленко Ю.С., Стрельников А.В. Щодо змістовної характеристики інформаційної системи управління людськими ресурсами у державній службі (HRMIS). *Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття: Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 червня 2022 р.). Одеса, 2022. С. 85–89.*

23. Державна служба в Україні : теоретико-правова характеристика у контексті реформування законодавства: монографія / за заг. ред. С.В. Ківалова, Л.Р. Білої-Тіунової. Одеса : Фенікс, 2013. 438 с.

24. Державне управління та державна служба : словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. Київ: КНЕУ, 2005. 480 с.

25. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.- метод. посіб. Київ: Ін Юре, 1999. 244 с.

26. Енциклопедичний словник / гол. ред. А. М. Прохоров. Харків, 1989. 1632 с.

27. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 432 с.

28. Загальна декларація прав людини від 10.12.1948 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015 (дата звернення: 20.12.2023 р.).

29. Залужний В.Г. Оцінювання службової діяльності поліцейського в Україні: теорія, правове регулювання і практика: автореф. дис. ... канд.юрид. наук. Одеса, 2019. с. 16.

30. Залужний В.Г. Щодо сутності процедури оцінювання поліцейських під час атестування. *Міжнародне та національне законодавство: способи удосконалення*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 30–31 берез. 2018 р.). Дніпро: Дніпропетровський гуманітарний ун-т, 2018. 236 с. С. 99–101.

31. Кирій С. Л. Критерії оцінювання публічних службовців. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління в Україні* : матеріали IV Міжнародної наук.-практ. конф., 11 жовт. 2012 р. Запоріжжя: КПУ, 2012. С. 537–540.

32. Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 р. № 2747-IV. Дата оновлення 20.03.2020. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15>. (дата звернення: 20.12.2023 р.).

33. Колпаков В.М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: навч. посібник. Київ: МАУП, 2004. 504 с.

34. Кондаков Л.І. Логічний словниковий довідник. Харків, 1975. С. 247.

35. Конституція України. Із змінами, внесеними Законом України від 08.12.2004 р. № 2222-IV. Дата оновлення 30.09.2016 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 20.12.2023 р.).

36. Корнута Л. М. Актуальні питання розвитку професійної компетентності державного службовця : зарубіжні практики та шляхи удосконалення в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2021. № 21. С. 88–93.

37. Корнута Л. М. Щодо питання реалізації правонаступництва в державній службі. *Правові новели*. 2020. № 11. С. 188–195.
38. Корнута Л.М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 64–69.
39. Корнута Л.М. Сучасні підходи до модернізації правоохоронної системи в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція»*. 2022. № 56. С. 122–126.
40. Кравець В. Р. Атестація державних службовців в Україні: дис. ... канд. юрид. наук. Одеса, 2003. 200 с.
41. Круглова А. Є. Адміністративно-правові засади оцінювання ефективності діяльності органів та установ виконання покарань: дис. ... канд. юрид. наук. Харків, 2016. 277 с.
42. Кунєв Ю.Д., Кувакін С.В. Підстави встановлення випробувального строку для державних службовців під час проходження державної служби : доктринальне тлумачення чинного законодавства. *Правова позиція*. 2016. № 1 (16). с. 44–49
43. Левицька І. В., Ніколаєнко Є. І. Методика оцінки ефективності діяльності державних службовців. URL: <http://intkonf.org/ken-levitska-iv-nikolaenko-ei-metodikaotsinki-efektivnosti-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovtiv> (дата звернення: 20.12.2023 р.).
44. Линдюк О. А. Профілі професійної компетентності державних службовців як складова модернізації державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 4. С. 187–199. http://www.nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_4_23 (дата звернення: 20.12.2023 р.).

45. Линдюк О.А. Модель оцінювання ефективності модернізації державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 8. С. 74-82.
46. Литвак Б.Г. Розробка управлінського рішення: посібник. Харків, 2002. 392 с.
47. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Атика, 2003. 160 с.
48. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге, доп. та перероб. Київ : Атика, 2003. 576 с.
49. Малярець Л.М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Наук. вид. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 188 с.
50. Маслова Я. І. Військово-цивільні адміністрації як суб'єкт публічного адміністрування. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 3. С. 213–216.
51. Маслова Я.І. Національна поліція як суб'єкт публічної адміністрації. *Juris Europensis Scientia*. № 3. 2020. С. 115–119.
52. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text (дата звернення: 20.12.2023 р.).
53. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042#Text (дата звернення: 20.12.2023 р.).
54. Негара Р.В. Керівник державної служби й суб'єкт призначення: зміст, правове регулювання та співвідношення. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського*. Серія: «Юридичні науки». 2019. Т. 30(69). № 4. С. 146–153. DOI: <https://doi.org/10.32838/1606-3716/2019.4/24>. (дата звернення: 20.12.2023 р.).
55. Негара Р.В. Конкурс у державній службі: теорія, правове регулювання, практика : дис. ... д-ра філософії. Одеса, 2021. 300 с.

56. Негара Р.В. Стажування громадян із числа молоді в державних органах: зміст, правове регулювання, значення. *Правова позиція*. 2019. № 1 (22). С. 131–141. DOI: <https://doi.org/10.32838/1606-3716/2019.4/24>. (дата звернення: 20.12.2023 р.).

57. Негара Р.В., Даниленко-Негара Ю.С. Проблеми правового регулювання адміністративного оскарження. *Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 червня 2023 р.)*. Одеса, 2023. С. 54–58.

58. Нижник Н. Політична культура державних службовців. Етика поведінки державних службовців під час виборів. Київ: Асоціація державних службовців, 1999. С. 6-12.

59. Нинюк М. Особливості формування моральної культури державних службовців як різновиду професійної етики. *Вісник Української академії державного управління при Президентові України*. 2001. № 4 С. 395-399.

60. Нинюк М. Патріотизм, професіоналізм, порядність – основні складові підвищення кваліфікації державних службовців. *Вісник Української академії державного управління при Президентові України*. 2002. № 2 С. 356-360.

61. Новий тлумачний словник української мови: у 3 т. / укладачі: В. В. Яременко, О. М. Сліпушко. Київ: Вид-во «АКОНІТ», 2006. Т. 1. 926 с.

62. Оболенський О. Принцип професіоналізму в державній службі. *Вісник Української академії державного управління при Президентові України*. 1998. № 1 С. 54-61.

63. Оболенський О. Ю. Державна служба: підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 472 с.

64. Одінцева Г. Управління діловою кар'єрою державних службовців. *Зб. наук. праць Української академії державного управління при Президенті України*. 2000. С. 186-192.

65. Олешко А. М. Щорічне оцінювання державних службовців: організаційно-правовий аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. Миколаїв, 2009. № 18. С. 67–69.

66. Осадчий А.Ю. Правові процедури у публічному адмініструванні. *Юридичний вісник*. 2021. № 6. С. 96–104.

67. Панова Н.С. Концепт державної адміністративної служби: дис. ... д-ра юрид наук. Одеса, 2021. 442 с.

68. Панфілов О.Є., Білоус-Осінь Т. І. Адміністративний розсуд у діяльності суб'єктів публічної адміністрації. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. № 1. Т. 2. С. 114-118.

69. Панфілов О.Є., Хамходера О. П. Комісія як новий вид центральних органів виконавчої влади: осмислення нормативних змін. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 7. С. 282–286. URL:http://www.lsej.org.ua/7_2020/75.pdf. 419. (дата звернення: 20.12.2023 р.).

70. Поліщук І. І. Впровадження системи оцінки персоналу з метою ефективного управління персоналом організації. *Економіка Криму*. 2013. № 1 (42). С. 299–304.

71. Принципи адміністративного судочинства / О. П. Рябченко, С. В. Харченко. *Міжнародний юридичний вісник: актуальні проблеми сучасності (теорія та практика)*. 2018. С. 51-54 .

72. Приходченко, Л. Л. Роль контролю, моніторингу та оцінки у розробці та реалізації програм та проектів регіонального розвитку в контексті адаптації до євростандартів. URL : www.nbuv.gov.ua/e-journals (дата звернення: 20.12.2023 р.).

73. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Дата оновлення: 19.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 20.12.2023 р.).

74. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. Дата оновлення 30.03.2020 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 20.12.2023 р.).

75. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ НАДС від 05.08.2016 р. № 158. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> (дата звернення: 20.12.2023 р.).

76. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): затв. наказом НАДС від 04.12.2019 р. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/uploads/public/5de/8d0/c06/5de8d0c0653c3992392675.pdf> (дата звернення: 20.12.2023 р.).

77. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих держаних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова КМУ від 06.02.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF> (дата звернення: 20.12.2023 р.).

78. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. Дата оновлення: 08.09.2023. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#n11> (дата звернення: 20.12.2023 р.).

79. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: Постанова КМУ від 03.03.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16> (дата звернення: 20.12.2023 р.).

80. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 р. Дата оновлення: 27.12.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18>. (дата звернення: 20.12.2023 р.).

81. Про освіту: Закон України від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

82. Про схвалення Стратегії підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування і Плану заходів щодо її реалізації: проект постанови КМУ. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT2105.html (дата звернення: 20.12.2023 р.).

83. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 р. Дата оновлення: 29.12.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17> (дата звернення: 20.12.2023 р.).

84. Рачинський А. Організаційно-правові напрями реформування статусу державного службовця України. *Зб. наук. праць Української академії державного управління при Президентіві України*. 2000. С. 352-356.

85. Рачинський А. Професіоналізм – як основа діяльності державних службовців. *Вісник Української академії державного управління при Президентіві України*. 1999. № 2 С. 22-30.

86. Рачинський А. *Професіоналізм – як основа діяльності державних службовців. Вісник Української академії державного управління при Президенті України*. 1999. № 2 С. 22-30.

87. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 47 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) положення частини другої статті 5 Закону України «Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини» (справа про віковий ценз) від 18.04.2000 р. № 5-рп/2000. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v005p710-00> (дата звернення: 20.12.2023 р.).

88. Савченко В. А. *Управління розвитком персоналу: навч. посіб.* Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

89. Скакун О.Ф. *Теорія держави і права: посібник*. Харків, 2000. 704 с. С. 529.

90. *Словник української мови: в 11 т. / ред. колег. І. К. Білодід (голова) та ін.. Київ: Наукова думка, 1980. 840 с.* URL: <http://sum.in.ua/s/klasyfikacija> (дата звернення: 20.12.2023 р.).

91. *Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: затв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. Дата оновлення: 21.07.2021 р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text> (дата звернення: 20.12.2023 р.).

92. Стрельников А.В. *Особенности реализации права на звернення як суб'єктивного публічного права фізичної особи в умовах цифрового розвитку. Juris europensis scientia*. Одеса, 2023. № 2. С. 105–111.

93. *Технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. розробка / авт. кол. :*

В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. Київ : НАДУ, 2013. 52 с.

94. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. Розробка / авт. кол. : В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. Київ: НАДУ, 2013. 52 с.

95. Управління персоналом: посібник / за заг. ред. А. І. Турчинова. Харків, 2003. 488 с.

96. Хамходера О. П. Безсистемність антикорупційної суб'єктності патронатних службовців: «громадські засади» та інші квазііновації. *Журнал східноєвропейського права*. 2020. Вип. 77. С. 152-162.

97. Хамходера О. П., Піть І. Ю. Суб'єктивний публічний інтерес: теорія та прикладні перспективи. *International Scientific Journal «Internauka»*. Series: «Juridical Sciences». 2021. URL: <https://www.internauka.com/issues/law2021/1/6847/>. (дата звернення: 20.12.2023 р.).

98. Шапран О. Ю. Модель оцінювання результативності діяльності державного апарату: практичний аспект. *Державне управління : теорія та практика*: електрон. наук. фах. вид., 2006. № 2. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/dutp/2006-2/txts/DERJAVNA%20SLUJBA%5C07%20soyapa.pdf>. (дата звернення: 20.12.2023 р.).

99. Шевчук О. М. До питання принципів державного контролю у сфері обігу наркотичних засобів. URL: http://dspace.nulau.edu.ua/bitstream/123456789/1816/1/SHevchuk_231%E2%80%9393233.pdf. (дата звернення: 20.12.2023 р.).

100. Щегорцова В. М. Управління персоналом державної служби: компетенційний підхід / В. М. Щегорцова. Стратегія державної кадрової

політики – основа модернізації країни : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2012 р. Київ : НАДУ , 2012. С. 69–71.

101. Kivalov S. V. Anti-corruption mechanism in Ukraine: content actualization under the conditions of normative innovations. *Cuestiones Políticas*. Vol. 39. No. 71. *Universidad del Zulia Maracaibo* : Venezuela, 2021. P. 972–985.

102. Bilokur Ye. I., Danylenko Yu. S. On determining the state of legal regulation of the rules of ethical conduct of public servants. *Правове життя сучасної України: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 15 травня 2020 р.). у 2 т. Т. 2. / відп. ред. Г. О. Ульянова. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. с. 20–23.*

103. Evaluation (workplace): from Wikipedia, the free encyclopedia. URL: [http://en.wikipedia.org/wiki/Evaluation_\(workplace\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Evaluation_(workplace)). (дата звернення: 20.12.2023 р.).