



# Підготовка та підвищення кваліфікації державних службовців: Підхід Канадської школи публічної служби

Your partner in learning

CANADA SCHOOL  
OF PUBLIC SERVICE  
ÉCOLE DE LA FONCTION  
PUBLIQUE DU CANADA

Votre partenaire en apprentissage



# Канадська школа публічної служби

- Заснована у квітні 2004 року, законом “Про модернізацію публічної служби”(PSMA) шляхом злиття:
  - Канадського центру управлінського розвитку (CCMD)
    - Створено у 80-ті роки (на основі законодавчих актів, прийнятих у 1991 р.) для підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб виконавчої влади
  - Канадського центру з підготовки та підвищення кваліфікації (TDC)
    - Започатковано у 70-ті роки, як складову одиницю Комісії державної служби (PSC) для забезпечення підготовки всіх державних службовців
  - Канадського центру з мовної підготовки (LTC)
    - Започаткованого в кінці 60-х років для надання підготовки з двох офіційних мов Канади, французької та англійської



# Підготовка державних службовців

- Закон “Про модернізацію публічної служби” (PSMA) наділяє Школу повноваженнями закладу всезагального навчання державних службовців Канади
  - Але Канадська школа не здійснює всю підготовку для всіх державних службовців
  - Багато міністерств та відомств мають свої власні програми навчання, а деякі (Міністерство з міжнародних відносин та міжнародної торгівлі, Міністерство транспорту Канади, Міністерство людських ресурсів та суспільного розвитку Канади, Митне відомство Канади, Канадська королівська кінна поліція) мають свої інститути та центри навчання
  - Велика частина підготовки та підвищення кваліфікації проводиться на контрактній основі консультантами, приватними фірмами та університетами
  - Тільки університети пропонують академічну підготовку та видають дипломи
    - Магістра з публічної адміністрації, магістра з публічної політики – Королівський університет, університети Карлтона, Далхаузі, Вікторії, ENAP та інші
    - Бакалавра



# Канадська школа публічної служби: Мандат на підготовку

- PSMA дає Канадській школі мандат на підготовку  
“для того, щоб забезпечити наявність у управлінців аналітичних, творчих, консультативних, адміністративних та інших управлінських навичок та знань, необхідних для розробки та впровадження політики, реагування на зміни, включно зі змінами соціального, культурного, расового та лінгвістичного характеру в канадському суспільстві, управління урядовими програмами, службами та персоналом ефективно, результативно та неупереджено; ...  
з метою розвитку державної служби та задля заохочення до державної служби осіб, які мають високі моральні якості та відображають різноманітність канадського суспільства, а також з метою їх розвитку та підвищення по службі як управлінців та співробітників, які віддані державній службі Канади”



# Урядова програма навчання, підготовки та підвищення кваліфікації

- Програма, яку було прийнято урядом в кінці 2005 р., надає Канадській школі мандат для здійснення обов'язкового навчання, а також для професійного розвитку і розвитку керівництва
- Згідно з Програмою, керівники міністерств та відомств (“заступники керівників”) є відповідальними та підзвітними за визначення потреб у навчанні, підготовці та підвищенні кваліфікації у своїх організаціях
- Програма вимагає від міністерств розробки навчальних планів



# Програма навчання, підготовки та підвищення кваліфікації:

## Розподіл відповідальності за навчання

- Відповідальність розподіляється між працівниками, управлінцями всіх рівнів, керівниками міністерств та роботодавцем
- Працівники відповідальні за:
  - здобуття та збереження відповідних до їхнього рівня і функцій знань, умінь та навичок, та
  - розробку та дотримання навчальних планів, які базуються на пріоритетах управління та підготовка їх до виконання наступного завдання
- Управлінці всіх рівнів та керівники міністерств – відповідальні за забезпечення вчасного проходження підготовки, яка відповідає пріоритетам міністерства та спрямована на виконання завдань з покращення управління урядом
- Рада казначейства, як роботодавець, затверджує обсяг знань, який вбачається необхідним для ефективного управління державною службою



# Канадська школа публічної служби: *Робота з міністерствами та відомствами*

- Міністерства та відомства несуть відповідальність за спрямовану на цілі діяльності технічну та операційну підготовку
- Можливості навчання у Школі не замінюють програми підготовки, які належать до відповідальності міністерств
- Діяльність Школи спрямована на:
  - забезпечення консультування міністерствам та відомствам, щодо розроблення стратегій навчання
  - допомогу партнерам у досягненні їх навчальних цілей, шляхом проведення програм “підготовки тренерів”



# Програма навчання, підготовки та підвищення кваліфікації

## Роль Канадської школи публічної служби

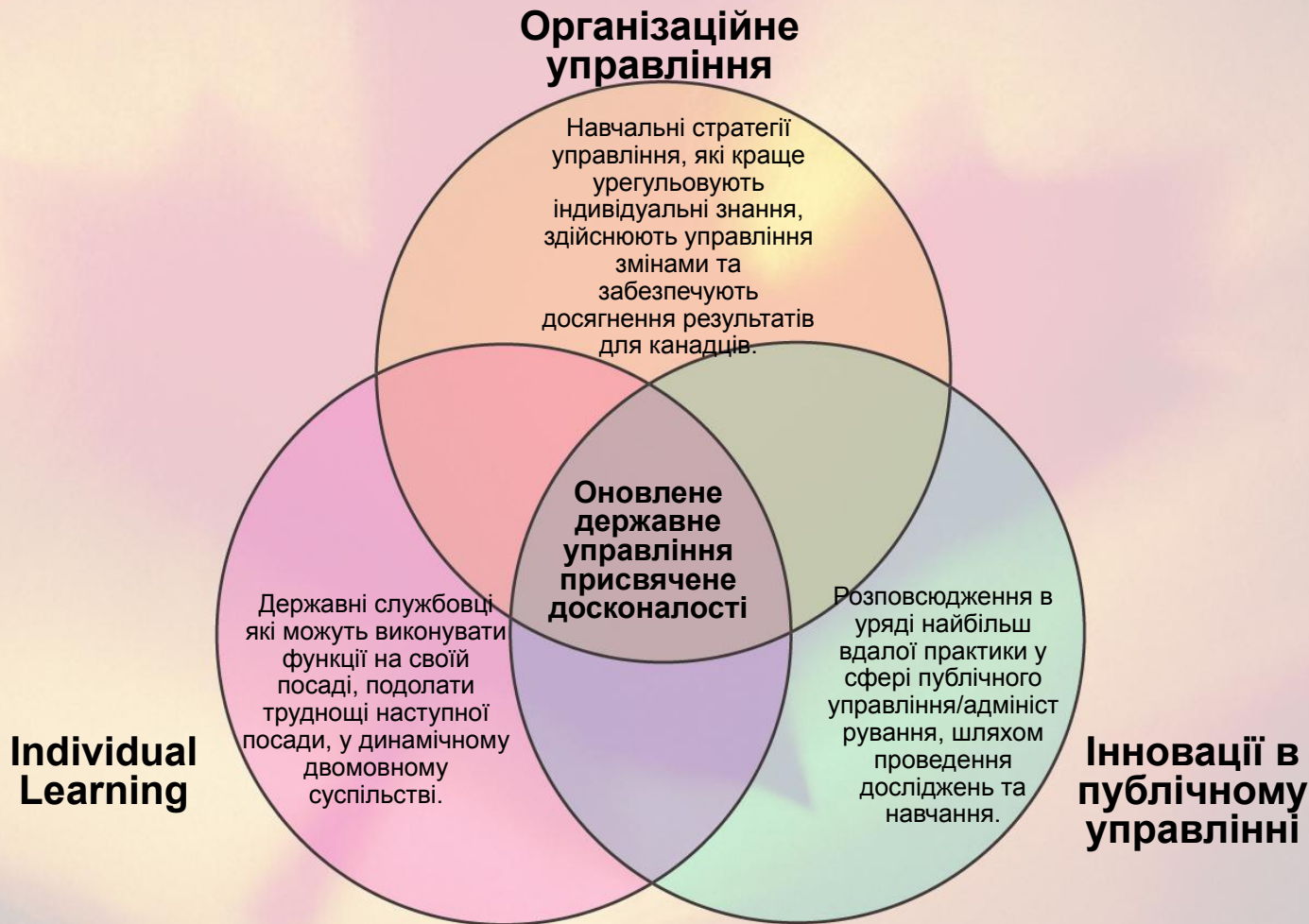
- **Забезпечення базового навчання**
  - Розробка та здійснення навчання, яке є базовим для державного управління (наприклад: орієнтація на всіх рівнях, делегування повноважень, основи професійної діяльності та управлінських навичок)
- **Надання стратегічного консультування**
  - Надання стратегічного консультування управлінням, з питань розроблення та впровадження навчальних стратегій для забезпечення досягнення корпоративних пріоритетів
- **Забезпечення найкращою управлінською практикою**
  - Слідкування за найкращою та найсвіжішою практикою управління у державному секторі для поширення її в державній службі
- **Виконання функцій навчального інформаційного центру**
  - Створення ринку навчальних рішень з багатьох джерел, шляхом встановлення стандартів, акредитування курсів, оцінювання навчальних продуктів та оприлюднення зворотного зв'язку, отриманого від слухачів
- **Оцінка та звітування про результати**
  - Оцінка та звітування про проведене навчання та отримані результати, для визначення отриманого досвіду в сфері державного управління





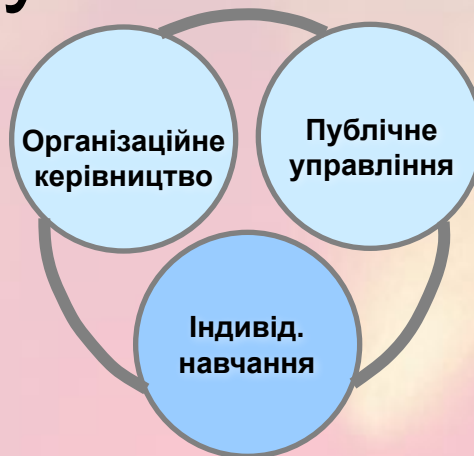
# Комплексний підхід до навчання

Для запровадження більш координованого підходу до навчання з публічного управління та для більшого поєднання навчання з бізнес-пріоритетами уряду в динамічному, двомовному суспільстві





# Індивідуальне навчання



Розвинути індивідуальні здібності настільки, щоб державні службовці могли виконувати функції на своїй посаді та долати труднощі переходу на нову посаду у динамічному двомовному суспільстві.

## Базова підготовка державного службовця

Вступ до державного управління

- На кого ми працюємо
- Хто ми
- Що ми робимо
- Як ми робимо
- Що попереду

Делегування повноважень

- Делегування (Людські ресурси, фінанси, управління інформацією, забезпечення)
- [Legal Regt's](#)

Тренінг для функціон. груп

- Забезпечення, управління матеріальними ресурсами, нерухомість
- Управління інформацією
- Людські ресурси

Підготовка з офіційних мов

## Професійний розвиток

Робочі повноваження

Основи професійної діяльності

## Розвиток навичок керівництва

Повноваження керівника

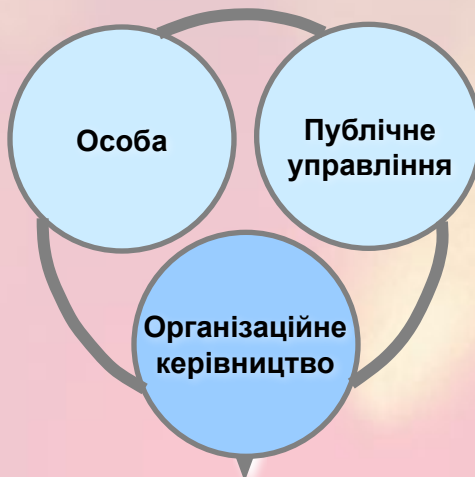
- Стратегічне мислення
- Мистецтво управління
- Цінності етика

Основи керівництва (реальність управління, [Direxion](#))

Програми підвищення кваліфікації (e.g. ALP, AEXDP)



# Організаційне керівництво



Допомагає міністерствам застосовувати організаційні навчальні стратегії для управління змінами та досягнення результату для канадців

**Підтримка вищого керівництва**

Передова програма розвитку керівних навичок  
Тематичні видання  
Круглі столи

**Консультативні управління**

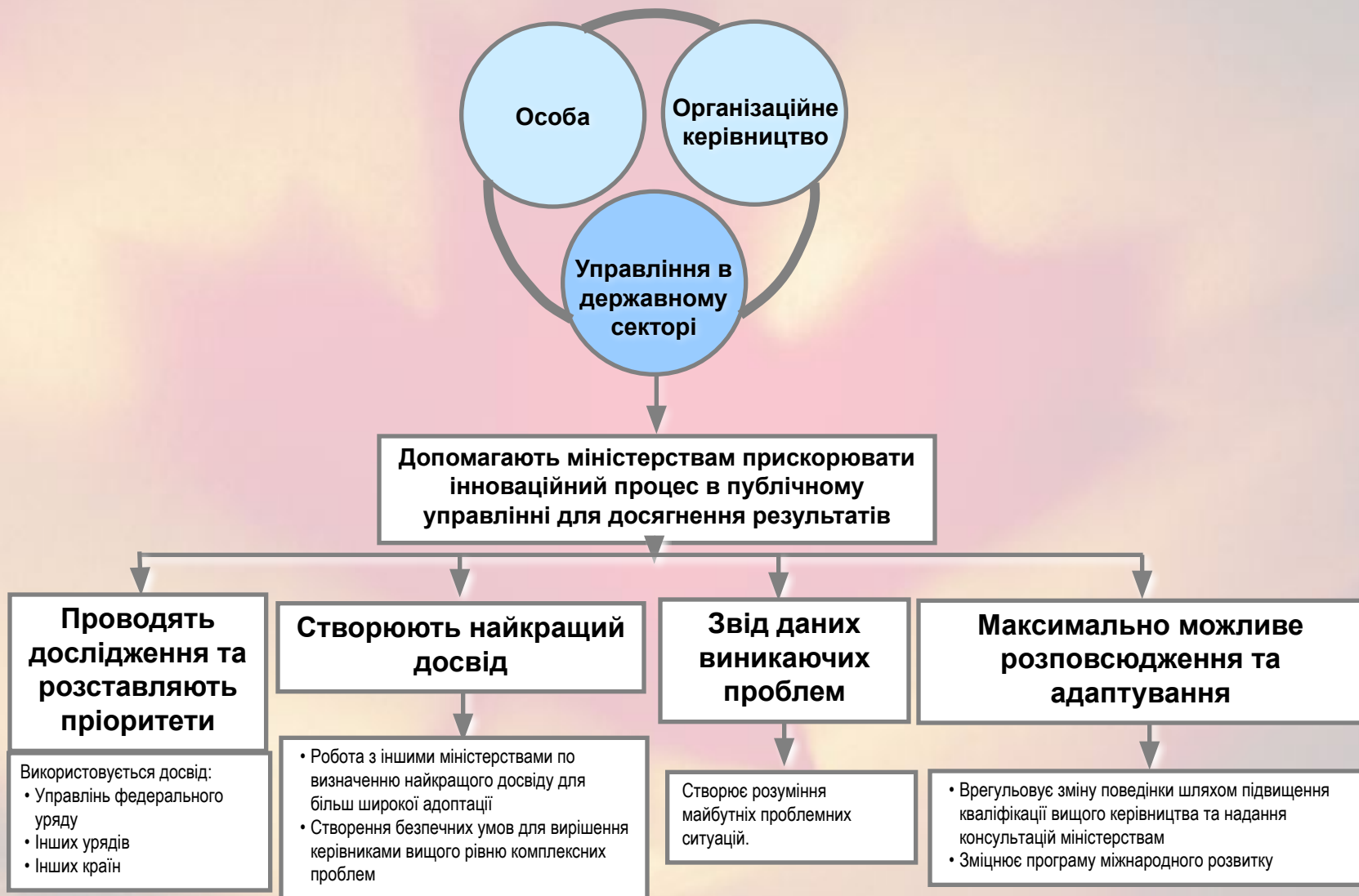
Будують основні стосунки в міністерстві (Керівники з інвестиційної діяльності/Керівники бух.обліком)  
Розповсюджують вдалий досвід, що розвивають організаційні здібності  
Надають консультації щодо розвитку організаційних стратегій навчання

**Допоміжні управління**

Допомагають у впровадженні організаційних навчальних стратегій  
Проводять моніторинг впровадження та виконання існуючих завдань

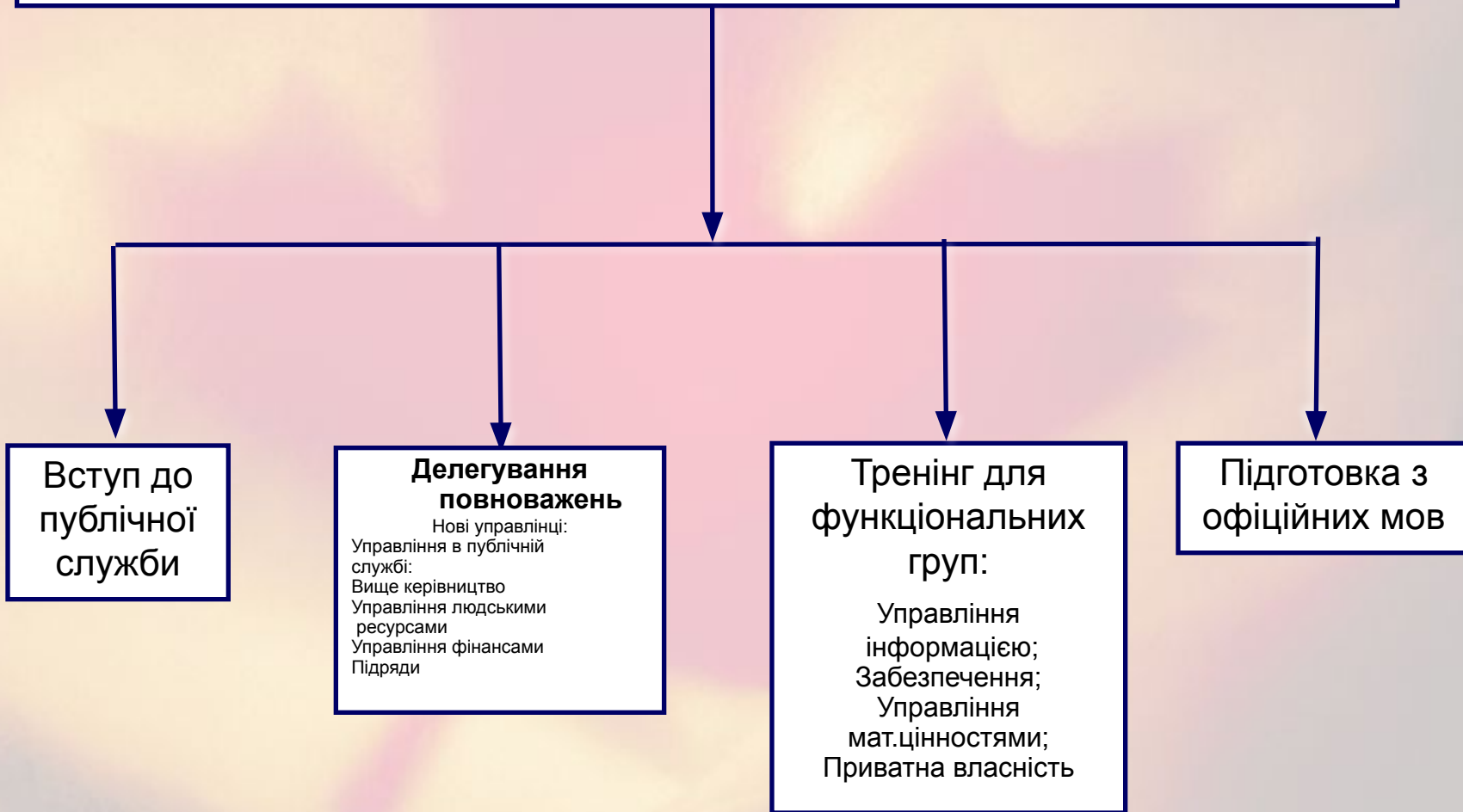


# Інновації у державному управлінні





# Основи публічного управління: Обов'язкове навчання





## Необхідна підготовка - Програма навчання, підготовки та підвищення кваліфікації

### Необхідна підготовка - основи

- Ввідна програма для всіх нових працівників центральних органів публічного управління
- Курси та програми для новопризначених управлінців всіх рівнів, а також для закріплення знань управлінців, та посадових осіб органів виконавчої влади, які вже працюють у публічній службі – оцінка процесу делегування повноважень та підготовка в цій сфері
- Курси та програми для функціональних спеціалістів у сферах, визначених роботодавцем (включаючи професійну та правову підготовку)
- Офіційні мови



# Підвищення кваліфікації

Професійна  
компетенція

Основи  
професійної діяльності

Основна роль уряду  
Мистецтво управління  
Досконалість людських  
ресурсів  
Розуміння Канади та  
світу.



# Підвищення кваліфікації- Компетенція

Постійне та стабільне навчання покращує навички та професійну компетенцію

- Ділові навички
- Планування та організаційні навички
- Комунікативні навички
- Письмо
- Тренінгові навички

Доповняються курсами професійного та кар'єрного розвитку, включаючи планування відставки





# Підвищення кваліфікації- основи професійної діяльності

- Управління інформацією
- Забезпечення, управління матеріальними цінностями, приватна власність
- Фінанси
- Політика та програми – публічна політика  
Розвиток та запровадження, підвідомчість Кабінету міністрів, підвідомчість Раді казначейства
- Урядові відносини
- Управління людськими ресурсами
- Керівництво та управління



# Розвиток навичок керівництва

## Компетенція керівника

- Стратегічне мислення
- Зобов'язання
- Мистецтво управління
- Цінності та етика

## Основи керівництва

## Програми підвищення кваліфікації



# Програми з розвитку навичок керівництва

Розпорядження: основи керівництва -  
**Direxion**

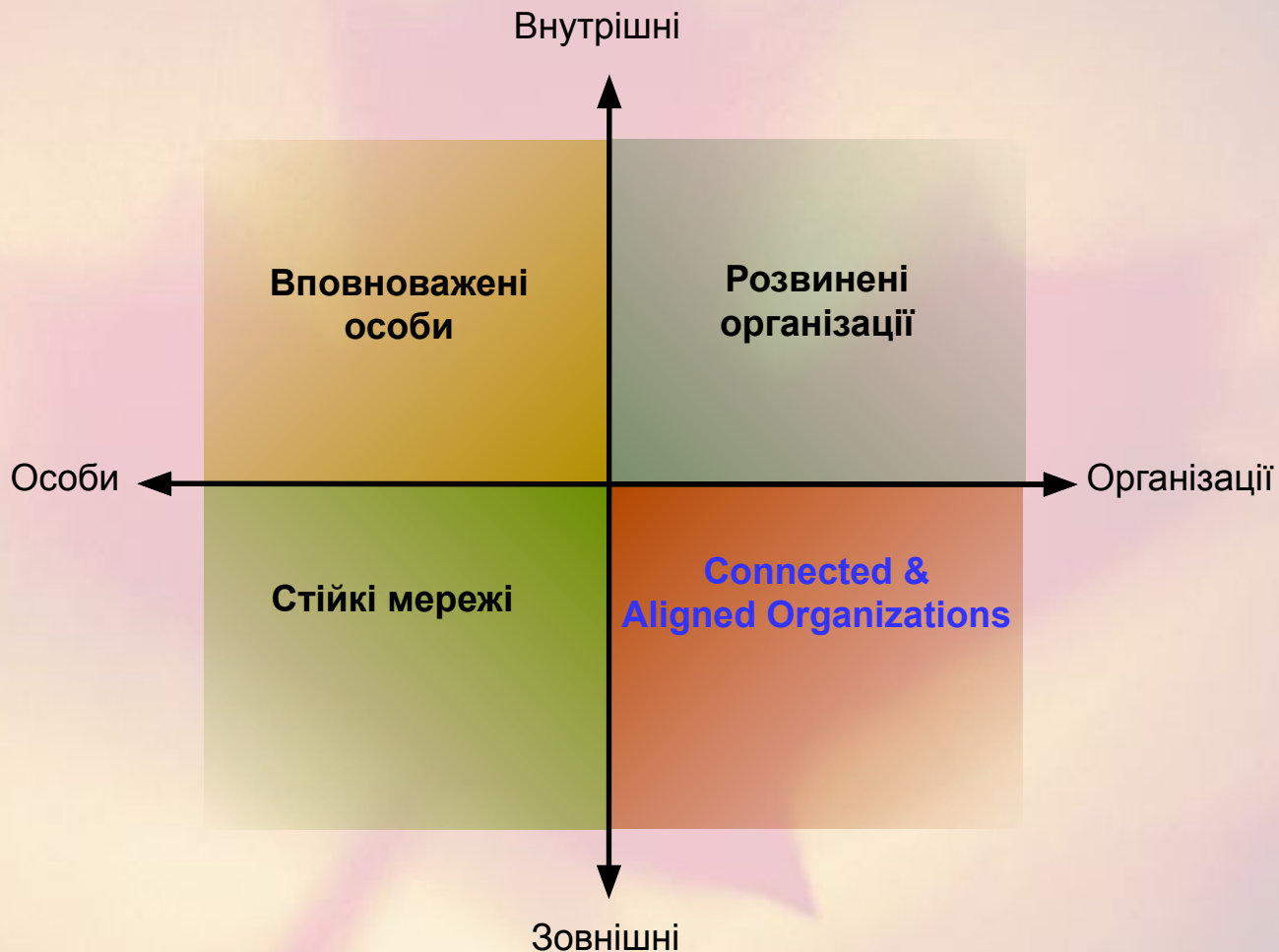
Програма для вищих керівних кадрів

Програми кар'єрного розвитку

- Програма з управлінської підготовки
- Програми кар'єрного розподілу
- Прискорена програма підвищення кваліфікації посадових осіб органів виконавчої влади
- Поглиблена програма з керівництва



# Схема розвитку навичок керівництва





# Підвищення кваліфікації керівних кадрів

- Уроки засновані під час слухання курсу з розвитку навичок керівництва
  - Керівні повноваження, є ключем до організаційної продуктивності, а тому вбачаються найголовнішим корпоративним пріоритетом;
  - Ділова стратегія та успішне управління не тільки пов'язані між собою, але і взаємодіють пліч-о-пліч;
  - Відшукування та розвиток таланту повинен корпоративно та активно запроваджуватись; та
  - Повинні застосовуватись різні навчальні підходи, а не “один розмір підходить усім”



# Принципи програми для вищих керівних кадрів

- Включає оцінку індивідуальних та колективних навчальних потре. Учасники програми приймають активну участь у формуванні їх навчального досвіду;
- Включає методи, які надбудовуються на вже існуючому досвіді учасників, або ставлять його під сумнів, що є сприятливим для трансформації особи у керівника;
- Приймає до уваги те, що час, який керівні кадри можуть використати на формальне навчання є досить обмежений, а тому використовуються короткі, сфокусовані модулі, націлені на ключові сфери підвищення кваліфікації;
- Використовує широкий спектр модальностей для передачі знань, не тільки курси та семінари;
- Здійснює індивідуальну підтримку для забезпечення передачі знань після навчання, включаючи безперервну підтримку з метою гарантування застосування знань на робочому місці; and
- Ставить навички керівництва в один ряд з організаційними пріоритетами та цілями, в контексті існуючого середовища.



# DM & ADM навчальна схема

- Базується на чотирьох основних принципах, пов'язаних між собою:
  - Пізнання себе та суспільства;
  - Мистецтва керівництва та професіоналізму;
  - Хранителів та реформаторів інституції; та
  - Формування “громадянина світу”.
- Базуючись на цих принципах, було визначено чотири навчальні цілі:
  - Бути на передовій досвіду, який відноситься до службових обов'язків;
  - Бути готовим до комплексних проблем;
  - Безперервне навчання; та
  - Узвичаїти та побудувати схему горизонтального вирішення проблем.



# Програма для вищих керівних кадрів- Замісники міністрів

- Ленчі для замісників міністрів (щомісячно, 2-3 год.): збори вищих керівних кадрів для прослуховування презентацій експертів та обговорення важливих питань публічної політики (сприяє кооперації державних службовців вищого рівня у зручній обстановці)
- Обіди для замісників міністрів (щомісячно, 2-3 год.): збори у зручній обстановці, для обговорення управлінських питань, які стосуються повсякденних повноважень замісників міністрів (тобто внутрішній аудит, Закон “Про реєстрацію лобістів” та інше)
- Орієнтація для замісників міністрів (1 день): базове навчання для новопризначених керівників вищого рівню, програма якого містить в собі їх делеговані повноваження та надає можливість розвитку найкращого досвіду
- Подібні заходи організуються і для [Associate Deputy Ministers](#), начальників служб та співробітників державних корпорацій





# Програма для вищих керівних кадрів - інші групи

- Помічники заступників міністрів
  - Семінари (щомісячно, 3 год.): презентації експертів та обговорення питань публічно-політичного значення; стратегічні контекстуальні знання; та навички передового керівництва та управління
  - Орієнтація для помічників заступників міністрів (2 дні): базове навчання для новопризначених державних службовців вищого рівню, яке охоплює делеговані їм повноваження та можливість опанувати найкращий досвід
- Керівники штабів (2 дні): базове навчання для вищих керівних кадрів міністерств для покращення їх компетенції у керівництві та управлінні
- **Bridgers** (3 дні): ознайомлення з канадським урядом та публічною службою для полегшення переходу та інтеграції вищих керівних кадрів, рекрутованих поза межами державної служби
- Навчальні форуми для головних директорів (щомісячно, 0,5 -1 день): сесії, сфокусовані на головних управлінських питаннях для головних директорів
- Форум для працівників органів виконавчої влади (всі працівники органів виконавчої влади, кожні 6 тижнів, 1-2 год.): можливість для працівників органів виконавчої влади взяти участь у відкритому та відвертому обговоренні важливих питань, що стоять на повістці дня, за участю експертів з обговорюваного питання та **прес-секретарів**



# Програми кар'єрного розвитку - програма стажувань з управління

- Розвиток кандидатів початкового рівня, які продемонстрували потенціал стати управлінцями та майбутніми керівниками – рекрутованих (переважно з університету) шляхом ретельного відбору
- Більш ніж чотирьохрічна програма, розроблена для розвитку управлінських якостей шляхом отримання різноманітного досвіду:
  - Вдале виконання чергуючихся завдань в лінійних міністерствах та службах, центральних службах
  - Самоосвіта
  - Практичне навчання
  - Курси – навчальний компонент - два тижні, кожні три місяці



# Програми кар'єрного розвитку - Прискорена програма підвищення кваліфікації кадрів органів виконавчої влади

- Підвищення кваліфікації та кар'єрне підвищення кадрів органів виконавчої влади, які продемонстрували потенціал стати помічників замісників міністрів
- Два додаткових аспекти – які характеризуються стійким та узгодженим лобіюванням практичного навчання:
  - Розвиваючі службові завдання
  - Аналіз за допомогою різноманітних навчальних механізмів та розвиваючих засобів для створення циклу дій, відображень, навчання та практики, з метою визначення сильних та слабких сторін особи

# INDIVIDUAL LEARNING - CORPORATE PRIORITIES

Clientele	Public Service Foundations			Professional Development	Leadership Development	Continuous/ Sustainable Learning			
	Orientation to the Public Service (OPS) Upon Entry	Authority Delegation Training Upon Appointment	Functional Community Training	Professional Foundations *	Leadership Competency				
Public Service Employees	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 20px;">↑</div> <div style="margin-bottom: 20px;">NEW</div> <p style="text-align: center;">Orientation to the Public Service (OPS) (2 days)</p> <div style="margin-bottom: 20px;">↓</div> </div>	← AS PER INDIVIDUAL LEARNING PLAN →					<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 20px;">↑</div> <div style="margin-bottom: 20px;">NEW</div> <p style="text-align: center;">Optional Learning as per Learning Plan</p> <div style="margin-bottom: 20px;">↓</div> </div>		
Functional Groups <i>(Learning needs defined by competencies)</i>		M1 Knowledge and Values for the Government of Canada (2 day) <span style="float: right;">NEW</span>	M2 Legal and Policy Framework (2 days) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Its objectives (1 day) (M, P, S, C)</li> <li>- Its objectives (2) Legal &amp; Policy (2 day)</li> <li>- Its objectives (3) (1) Cycle Management in process (1 day)</li> </ul>	Managing Government's Information throughout its Life Cycle (4 days) <span style="float: right;">NEW</span> M3 Assessment and Evaluation (2 days)	Integrated Information Management (1 day) <span style="float: right;">NEW</span> Planning for Strategic Information Sharing (1 day) <span style="float: right;">NEW</span> Leading IM (2 days)	LEADERSHIP FOUNDATIONS Living Leadership LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAMS CAP AENDP Advanced Leadership Program (ALP)			
FG-1: Information Management  FG-2: Procurement, Material Management and Real Property  FG-Others		ASSESSMENT INSTRUMENTS OPERATIONAL MANAGEMENT TRAINING			Personal Competencies: Behavioural Cycle Assessment (including assessment) Leadership Readiness for Leadership Development Competencies, such as: Ethics Management, Projecting Skills, Modern Competitiveness and Project Management			Other Leadership Readiness/Personal Development Competencies such as: Integrated Resource Management, Managing Public Funds, Strategic and Operational Planning	
Supervisors					S1 The Essentials of Supervising in the Public Service (3 days) - Assessment Skills - Delegation (M, P, S, C, Contracting) - Values and Ethics Instruction - Key Aspects and Policies <span style="float: right;">NEW</span>			S2 Theories, Tools and Practical Tools (3 days) S3 The Practice (3 days) and A Workshop (1 day) <span style="float: right;">NEW</span> S4 Leading others Workshop (2 days) <span style="float: right;">NEW</span>	LEADERSHIP FOUNDATIONS Living Leadership LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAMS CAP AENDP Advanced Leadership Program (ALP)
Managers (EX minus 4 to 1)					M1 E-Learning - How Government Works (2.5 hrs) M2 The Essentials of Managing in the Public Service (3 day) - Assessment Skills - Delegation (M, P, S, C, Contracting) - Role of Central Agencies - Values and Ethics Instruction <span style="float: right;">NEW</span>			M4 Leading for Results (3 days) M5 Managing Human Performance (3 days) M6 Managing in the Canadian Context: Professional International Issues (2 day) <span style="float: right;">NEW</span> M6 Managing in the Canadian Context: Professional International Issues (2 day) <span style="float: right;">NEW</span>	
First-Level Executives (EX-1)					M3 E-Learning - How Government Works (2.5 hrs) MEX The Essentials of Managing in the Public Service for First-Level Executives (3 day) - Assessment Skills - Delegation (M, P, S, C, Contracting) - Role of Central Agencies - Values and Ethics Instruction <span style="float: right;">NEW</span>			M7 Leadership: Information and Skills (3 days) M8 Diversity: Values and Justice (2 day) OR M9 Values and Ethics in Public Sector Governance (2 day)	
Senior Managers (EX-2 & EX-3)	E1 The Essentials of Essential Managing in the Public Service (2 day) - Assessment Skills - Delegation (M, P, S, C, Contracting) - Values and Ethics Instruction <span style="float: right;">NEW</span>				M7 Leadership: Information and Skills (3 days) OR M9 Leading Transitions (3 days)				
ADMs	ORIENTATION / ADT (2 days) - Assessment Skills - Delegation (M, P, S, C, Contracting) - Values and Ethics Instruction - Leadership - Managing Colleague			22 to 23 hours of learning modules for a total of 6 to 8 days - Values, Ethics and Skills - Communication - Innovation Planning - Human Resources Management - Ethics Management <span style="float: right;">NEW</span>	Advanced Studies for Senior Leaders  Community Building Events  Leadership Training				
GICs	ORIENTATION / ADT (1 day) - Assessment Skills - Delegation (M, P, S, C, Contracting) - Values and Ethics Instruction - Leadership - Managing Colleague			22 to 23 hours of learning modules for a total of 6 to 8 days - Values, Ethics and Skills - Communication - Innovation Planning - Human Resources Management - Ethics Management <span style="float: right;">NEW</span>	Advanced Leadership Programs (ALP) <span style="float: right;">NEW</span>  Research Publications				

\* This is not to be confused with some of these courses have equivalents available for the self-paced program for specific client groups.



## LEADERSHIP DEVELOPMENT OPPORTUNITIES

### Targeted Learning Audience and Leadership Need



COURSE/EVENT	Senior Leaders		Senior Managers			Managers		LEADERSHIP NEED
	ADM	EX03	EX02	EX01	EXM1	EXM2	OTHER	
Orientation and Delegated Authorities for ADMs (G221)								To provide a <b>foundation of the basic knowledge</b> leaders need to succeed upon promotion
Essentials of Executive Management (G127)								
The Essentials of Managing in the Public Service for New Executives (G126)								
The Essentials of Managing (G110)								
The Essentials of Supervising in the Public Service (G124)								
Orientation for Departmental Assistants								To <b>accelerate the development</b> of high-potential individuals at all levels
Orientation for Senior Exempt Staff								
EX-Orientation (G202)								
Accelerated Executive Leadership Development Program								To fill the specific needs to <b>strengthen specific aspects of their leadership and management capacity</b>
Living Leadership: The Executive Excellence Program (G108) •								
Diréxion •								
Management Trainee Program								
Leading Transitions (S208)								To <b>increase knowledge on policy and management issues</b> important to the public service through various research and learning events open to all
Reinvent Your Leadership (L102)								
The Courage to Lead (L109)								
Leadership Reflection and Action (G305)								
Leading Policy (G106)								
Mikawiwini: Leadership and Aboriginal Affairs (S114)								
Leading for Results (G306)								
Leading a Diverse Workforce (D103)								
Leading Scientific Teams (G100)								
The Art of Coaching (L107)								
Leading Strategically: Shaping the Future of a Modernized Public Service (P113)								To <b>develop leadership capacity while increasing awareness of international perspectives</b> and management practices in other countries;
Values and Ethics in Public Sector Governance (D102)								
Diversity: Vision and Action (G114)								
Aboriginal Issues and Self-Government (S113)								To <b>advance leadership through academic study</b> linked to the strategic objectives of departments
Seminars, Dialogues, Armchairs and Other events								
Top Management Program (U.K. National School of Government) •								
Advanced Leadership Program (U.K. National School of Government) •								
Leadership Foundations (U.K. National School of Government) •								
Leadership for a Democratic Society (U.S. Government Federal Executive Institute) •								To <b>better support new entrants to the public service</b> that are either high-level executives or high-potential new recruits
CSPS Visiting Fellows Program •								
Federal Public Servants-in-Residence Program •								
Fulbright-Mid-Career Professional Award •								
Bridging to the Public Service for Senior Level New Entrants								
Supplementary Orientation Program for High-Potential New Recruits								

• Requires Deputy Minister Nomination (space is limited - applications may have to be prioritized by CSPS)

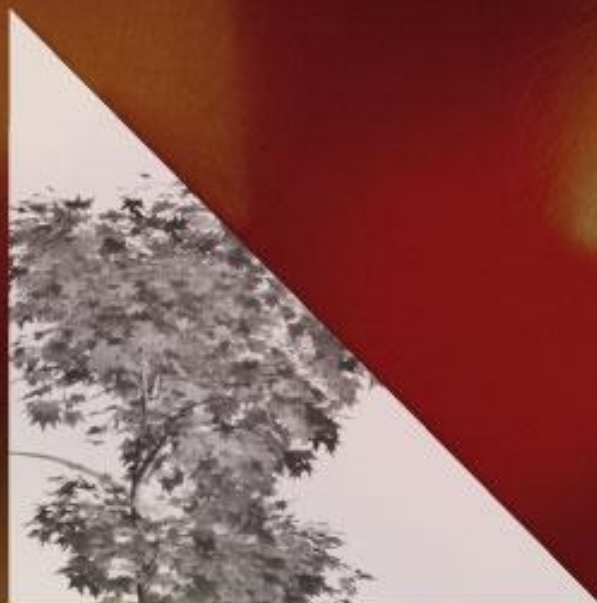


# ALL PUBLIC SERVANTS TOUS LES FONCTIONNAIRES





# FUNCTIONAL SPECIALISTS SPÉCIALISTES FONCTIONNELS





# SUPERVISORS SUPERVISEURS







# MANAGERS GESTIONNAIRES





# SENIOR MANAGERS CADRES SUPÉRIEURS





# SENIOR LEADERS CADRES DIRIGEANTS





# Канадська школа публічної служби

- Сфокусована на клієнтах
  - Виконання роботи на замовлення
  - Двосторонній зв'язок
- Відкрита та доступна для всіх державних службовців, в усіх регіонах Канади
- Віддана наданню своєчасного та доступного сервісу високої якості та за найбільш приємну ціну: функціонує на основі відшкодування витрат
- Відкрита та прозора: зворотній зв'язок та оцінка
- Використовує найновіші навчальні методики: змішане навчання та навчальна база