

ДОДАТКОВЕ НАВЧАННЯ (ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ)  
ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД УКРАЇНИ:  
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

Державно-управлінські студії №12, 2019

УДК 352.075:342.534:005.963

**ШПЕКТОРЕНКО І. В.,**

*доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ при Президентіві України*

ДОДАТКОВЕ НАВЧАННЯ (ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ)  
ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД УКРАЇНИ:  
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

**I. SHPEKTORENKO,**

*doctor of Science in Public Administration, Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government DRIPA NAPA under the President of Ukraine*

**ADDITIONAL TRAINING (QUALIFICATION DEVELOPMENT)  
OF MEMBERS OF LOCAL COUNCILS OF UKRAINE:  
THEORETICAL FUNDAMENTALS**

*У статті особлива увага звертається на діяльнісні прояви компетентності депутата місцевої ради в Україні: власні переконання, цінності, норми поведінки, повага до прав людини, знання своїх прав та обов'язків, дотримання закону, здібність до мислення грамотно, критично, незалежно, толерантність, вміння знаходити компроміс. Зазначено, що у сучасних умовах зростає роль інтелектуальних та інших, насамперед управлінсько-організаційних здібностей, професійної компетентності та культури (що мають діяльнісне вираження) та науковості (здібності до освіти та самоосвіти), переробляти здобуту інформацію, знання та досвід, застосовувати їх для індивідуального розвитку, професійного та позапрофесійного розвитку та самовдосконалення.*

*Метою навчання має бути сприяння індивідуальному та всебічному управлінському, діловому розвитку депутата місцевої ради. Вона повинна ґрунтуватися на ключових принципах: демократичний, національний, людиноцентричний, гуманістичний, науковий, андрагогічний, трудовий (діяльнісний), виховний.*

*Визначено стратегічні напрями реформування змісту освіти в професійній та непрофесійній сферах в Україні, пріоритети у зміні змісту додаткового професійного навчання депутатського корпусу місцевих рад України; а також мету та основні принципи додаткової освіти (навчання, підвищення кваліфікації) депутатів місцевих рад України для європейського виміру України.*

*The article pays special attention to the activities of the local council deputy in Ukraine: own beliefs, values, norms of behavior, respect for human rights, knowledge of their rights and responsibilities, observance of the law, ability to think competently, critically, independently, tolerance, ability to find a compromise. It is noted that in modern conditions the role of intellectual and other, first of all managerial and organizational abilities, professional competence and culture (having activity expression) and learnability (ability to education and self-education) grows, to process the received information, knowledge and experience, to apply them for individual development, professional and out-professional development and self-improvement.*

*The purpose of training should be to promote individual and comprehensive management, business development of the local council deputy. It should be based on key principles: democratic, national, human-centered, humanistic, scientific, andragogical, labor (activity), educational.*

*Strategic directions of reforming the content of education in professional and non-professional spheres in Ukraine, priorities in changing the content of additional professional training of deputies of local councils of Ukraine are determined; as well as the purpose and basic principles of additional education (training, advanced training) of deputies of local councils of Ukraine for the European dimension of Ukraine.*

**Ключові слова:** *професійний та позапрофесійний розвиток, депутат місцевої ради в Україні, інтегральна компетентність депутата, управлінсько-важливі якості депутата, мета освіти (навчання), принципи освіти (навчання).*

**Key words:** *professional and out-professional development, deputy of local council in Ukraine, integral competence of deputy, managerially important qualities of deputy, purpose of education (training), principles of education (training).*

**Постановка проблеми.** Світ на порозі XXI ст. переживає інтенсивний розвиток інтегративних процесів постіндустріального суспільства, яке потребує відповідної форми регіональної політичної, економічної, соціальної організації. Сучасні демократичні тенденції вимагають від громадянина, депутата місцевої ради в Україні не лише політичної, правової, економічної компетентності та активності [1, с. 29 – 32], а й усвідомлення власної ролі, професійної та позапрофесійної депутатської діяльності та її значення в житті місцевої громади, суспільства, а також дії у відповідності до власних переконань, цінностей, норм поведінки.

**Аналіз останніх досліджень.** Важливими умовами демократичного суспільства є громадянська компетентність, активність та результативність діяльності громадян, виховання у них поваги до прав людини, толерантності, вміння знаходити компроміс [4], що також є важливим у депутатській діяльності зазначеної позапрофесійної групи. Необхідно, щоб не лише депутати місцевих рад, а й громадяни знали свої права та обов'язки, дотримувались закону, мислили грамотно, критично, незалежно.

Найважливішими проблемами додаткової освіти депутатів місцевих рад визначено: наявність серйозних недоліків щодо виконання законодавства з питань додаткової освіти та підвищення кваліфікації в частині правових, економічних, соціальних та організаційних засад функціонування й розвитку системи місцевого самоврядування в Україні; непослідовність й несистемність у підготовці та реалізації заходів щодо запровадження змін у підвищенні кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад України; організаційна утрудненість практичного додаткового навчання (підвищення кваліфікації) депутатів місцевих рад України.

Додамо низьку заробітну плату та соціальну незахищеність професорсько-педагогічного складу закладів освіти, що не завжди дозволяє підтримувати на належному рівні їхню професійну компетентність та зацікавленість в результатах навчання, негативно позначається на якості освіти; забезпеченні сучасними засобами навчання, аудиторним обладнанням, інформаційними мережами; залишається недосконалою система управління зазначеним видом освіти (навчання). Узагальнення вітчизняного досвіду реформування системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад дало змогу створити своєрідну модель реформи, яка може бути успішною за умови використання цієї моделі: додаткове навчання (підвищення кваліфікації) з чітко визначеними важелями соціальної та управлінської відповідальності; обґрунтування можливості достатнього фінансування зазначеного навчання в умовах ринкових відносин з державного та, в основному, з місцевого бюджету; розробка основоположних нормативно-правових документів; вивчення та експертиза пропозицій; уточнення проектів та їхнє прийняття; реалізація; контроль. У проекті реформування додаткового навчання (підвищення кваліфікації) повинні чітко й прозоро визначатися причини, мета, принципи, напрями й очікувані результати реформування.

**Мета статі.** Метою навчання має бути сприяння індивідуальному та всебічному управлінському, діловому розвитку депутата місцевої ради. Вона повинна ґрунтуватися на ключових принципах: демократичний, національний, людиноцентричний, гуманістичний, науковий, андрагогічний, трудовий (діяльнісний), виховний, які актуалізуються в освітньому просторі XXI століття.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз закордонного досвіду засвідчив, що реформування змісту освіти в професійній та непрофесійній сферах відбувається

згідно визначених наступних стратегічних напрямів: перший – реалізація навчання протягом усього життя для всіх; другий – відповідність навчальних і наукових програм в першу чергу соціальному замовленню на даний вид професійної чи позапрофесійної діяльності, науковим розробкам з проблем соціально-професійного становлення людини, для досягнення більш високої значущості освіти та компетентності, нових програм навчання, які повинні відповідати соціальним та професійним потребам професійної та непрофесійної сфер; третій – систематичний моніторинг та оцінка якості й ефективності освіти; четвертий – підтримка внутрішніх перетворень і відкритості навчальних закладів та установ, модернізація їх обладнання; п'ятий – зміна ролі професії (або виду діяльності, роду занять, як у депутата місцевої ради) й перспективи участі у цьому процесі педагогічних та академічних працівників; шостий – перехід від централізації до відносної автономії кожного закладу освіти.

Концептуалізація напрямів реформування змісту додаткового навчання депутатів місцевих рад України вказала, що вони можуть визначені тим, що враховуючи важливість якості цього навчання, оцінюючи депутатську діяльність в місцевих радах як унікальний період в професійному становленні та розвитку людини (стосовно основної професії депутата) та будучи впевненими в необхідності перегляду ролі та місця додаткового навчання в суспільстві, прагнення до утвердження гуманістичних підходів, об'єднанню зусиль органу місцевого самоврядування, суспільства й держави у вирішенні завдань забезпечення якості і доступності зазначеного навчання.

Пріоритетами у зміні змісту додаткового професійного навчання депутатського корпусу місцевих рад України визначено наступні: створення передумов для різнобічного розвитку особистості, індивідуалізації та диференціації навчання, переходу до особистісно-орієнтованих педагогічних технологій (включаючи самоосвіту) [2]; виховання особистісних якостей громадянина – патріота України; формування таких компетентностей депутатів: нормотворчих; адміністративно-юрисдикційних ((організаційно-розпорядчих, управлінських, координаційних); контрольно-наглядових; інформаційно-аналітичних; економічних (бюджетно-планових та ін.); ціннісно-орієнтаційних (морально-етичних); соціально-психологічних та комунікативно-консультаційних). Зазначений профіль інтегративної компетентності депутатів місцевих рад розрахований переважно на творчий тип здійснення діяльності [7]); посилення практично-діяльнісної складової; гуманізації та гуманітаризації змісту навчання; приведення обсягу та складності змісту у відповідність до вікових та індивідуальних можливостей дорослих, професійної спрямованості їхніх задатків та здатностей, перспективами їх розвитку; забезпечення профільності додаткової освіти (навчання) на базі першої вищої освіти депутатів, оцінювання соціально-управлінських намірів, інтересів та соціальної відповідальності перед громадою, виборцями.

Нормативно-правове закріплення й реалізація зазначених компетентностей в діяльності; компетентне виконання функцій управління (управління персоналом, планування, організації, комунікації, прийняття рішень, мотивації, контролю) та принципів місцевого самоврядування в Україні (народовладдя; законності; гласності; колегіальності; поєднання місцевих і державних інтересів; виборності; правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами; підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб; державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування; судового захисту прав місцевого самоврядування) [5] вплине на соціальний статус депутата місцевої ради у бік більшої особистої відповідальності, публічності та відкритості управлінської діяльності, її комунікативності та узгодженості (злагодженої) з інтересами громади та громадян, конкретності та результативності.

З наукової точки зору всі ці функції та принципи місцевого самоврядування повинні бути цілісними, внутрішньо несуперечливими, комплексно і компетентно реалізованими у повному обсязі. Недотримання або надмірне дотримання навіть однієї з функцій та принципів викликатиме інверсію в управлінні [6], коли здійснюється довільне (або яке таким здається), як правило ніким спеціально не заплановане порушення звичного порядку в реалізації управлінської дії. Інверсивні відносини виникають тоді, коли в ієрархічній системі один організаційний принцип, функція, елемент системи, компонент ієрархії вступає у протиріччя з іншим (або з декількома іншими принципами, елементами, компонентами одночасно). Розвиток інверсій в системі управління призводить до її руйнування, або ж ставить цю систему перед необхідністю докорінної трансформації.

Зазначене навчання депутатського корпусу місцевих рад України повинне засновуватися на базі фундаментальних ідей публічного управління та менеджменту, закономірностей, принципів, функцій та методів управління, опануванням та усвідомленням теорій та видів (технологій) управління з урахуванням об'єктивних потреб державного та регіонального управління.

Методологічною основою визначення змісту додаткової освіти депутатів місцевих рад України є загальнолюдські та національні цінності, акцентованість на актуальних і перспективних інтересах України та її місцевих громад. У сучасних умовах зростає роль інтелектуальних та інших, насамперед управлінсько-організаційних здібностей, професійної компетентності та культури (що мають діяльнісне вираження. – *Авт.*) та науковості (здібності до освіти та самоосвіти), переробляти здобуту інформацію, знання та досвід, застосовувати їх для індивідуального розвитку, професійного та позапрофесійного розвитку та самовдосконалення людини [9; 10]. Це інколи зумовлює у процесі навчання зменшення питомої ваги готових знань, зміну співвідношення між структурними елементами змісту на користь засвоєння депутатами засобів та способів пізнання,

набуття особистого досвіду управлінської діяльності, посилення світоглядного (особистісного) та професійного, ділового компонента змісту. Поряд з традиційними джерелами здобуття знань широко використовуються глобальні й локальні інформаційні мережі з різноманітними базами даних та профільованими експертними системами. Повинна зростати роль варіативного компонента у змісті додаткової освіти (підвищення кваліфікації) депутатів місцевих рад України.

Для педагогів важливо вміти поєднати сучасну систему педагогічних прийомів, методів та організаційних форм впровадження знань. До найефективніших з них можна віднести навчальні дискусії, семінари, групову роботу, «мозкову атаку», «фокус-групи», ситуаційно-рольові ігри, самостійну роботу з літературними та іншими джерелами інформації та знань, підготовку доповідей, рефератів, написання есе.

Країни ЄС мають багатий історичний досвід розвитку і становлення демократичного й правового суспільства. У більшості європейських держав розроблено спеціальні навчальні курси та створено різноманітні навчальні підручники та посібники для публічних службовців та місцевих депутатів, діють навчальні та науково-методичні центри, налагоджено відповідну підготовку викладачів для полегшення та сприяння щодо здійснення регіональної європейської інтеграції.

Одним з пріоритетів стратегічного розвитку України визнано інтеграцію нашої держави в Європейське співтовариство. Україна має узгодити та наблизити свої державні та соціально-економічні інститути до стандартів країн ЄС та зробити їх відповідними загальноєвропейським вимогам.

Сучасна система підготовки, перепідготовки, а головне – підвищення кваліфікації депутатів місцевих рад України має сприяти розвитку інтегральної компетентності, демократичної культури, формуванню, необхідних для проживання у європейському співтоваристві компетентностей. Депутатському корпусу потрібні знання про спільну європейську спадщину, їм потрібно бути мобільними в професійній та позапрофесійній сферах, бути соціально здібними та спроможними до змін, здатними до планування, організації, мотивування, контролю, комунікації, прийняття рішень, захисту конституційних прав та обов'язків своїх виборців [11, с. 36, 44].

Дуалістичний характер додаткової освіти (підвищення кваліфікації) депутатів місцевих рад України полягає з одного боку, у збереженні традицій та норм національної культури та українського парламентаризму, з іншого – в адекватному оновленні, спрямованому на всебічний розвиток особистості депутата [6; 8]. Для сучасного навчання та самоосвіти депутатів місцевих рад України це може знайти своє відображення в оновлених стандартах змісту освіти національного та загальноєвропейського компонентів з урахуванням тенденції європейського і світового розвитку.

Мета навчання депутатського корпусу місцевих рад для європейського виміру України – поширення комплексних знань про Європу, які необхідні на сучасному етапі громадянину України для існування в європейському співтоваристві та на їх основі створення відповідного інтегрованого курсу з його впровадженням в навчальний процес зазначеної позапрофесійної групи.

Основні принципи додаткової освіти (навчання, підвищення кваліфікації) депутатів місцевих рад України для європейського виміру України базуються на тому, що знання повинні ґрунтуватися на загально-педагогічних і дидактичних принципах [3], основними з яких є:

–гуманізм передбачає створення умов для гармонійного розвитку компетентної особистості депутата як суб'єкта демократичного європейського співтовариства; співвіднесення освітніх вимог з можливостями, научуваності, здібностями до навчання та самоосвіти депутата місцевої ради [2];

–демократичність означає взаємоповагу та взаємодію між суб'єктами, що забезпечують вироблення реалізацію місцевих політик; варіативність вибору, змісту, методів та форм навчання; передбачає андрагогічний та діалогічний характер навчання, атмосферу взаємоповаги та довіри; вміння конструктивно взаємодіяти із європейським співтовариством та його інститутами;

–науковість передбачає розробку базових документів і навчальних матеріалів з урахуванням сучасного рівня розвитку науки публічного управління для забезпечення формування у депутатів наукового світогляду та управлінської компетентності, усвідомленості нормотворчої та управлінської діяльності;

–принцип застосування андрагогічних підходів при плануванні й проведенні процесу навчання депутатів. Поряд з провідною роллю педагогів-андрагогів у розробці змістової частини дисциплін важливу роль мають відігравати викладачі, які мають досвід викладання в системі підвищення кваліфікації, особи, які мають практичний досвід роботи на державній службі та в органах місцевого самоврядування. Специфіка навчання дорослих полягає у тому, що ціль навчання встановлюється не тільки викладачем (тьютором) з опорою на навчальні плани та професійні програми підвищення кваліфікації, а й урахуванням комплексу особистих та когнітивних, управлінських потреб депутатів місцевих рад України;

практична спрямованість означає орієнтацію змісту навчально-методичних матеріалів на практичне застосування депутатами теоретичних знань і практичних вмінь та навичок для життя та діяльності в реальному суспільстві (місцевій громаді); формування вміння самостійно аналізувати різноманітні ситуації, що виникають у європейському середовищі, приймати рішення та діяти в правовому полі;

–наступність і неперервність передбачає врахування вимог національної освітньої політики та чинного законодавства; існуючих навчальних планів і програм; поетапне, відповідно до вікових особливостей розширення обсягу знань про Європу;

–полікультурність означає наповненість навчальних дисциплін ідеєю універсальності прав людини та етнокультурного розмаїття Європи, правової рівності національних культур; передбачає виховання особистості на засадах міжетнічної толерантності та поваги до представників інших культур, поваги до своєї національної самобутності в контексті загальноєвропейської та світової культури;

–інтегрованість (міждисциплінарність) передбачає, що у процесі роботи над змістом та структурою знань враховуються існуючі міжпредметні зв'язки; принципи місцевого самоврядування, завдання, управлінські функції та вимоги до інтегральної компетентності депутатів місцевих рад України.

**Висновки.** Отже, зміст додаткової освіти (підвищення кваліфікації) депутатів місцевих рад України вважається одним з основних засобів цілеспрямованого навчання та самоосвіти, він має базуватись на основних цінностях та ідеях європейського демократичного суспільства: (права людини, рівність, мир, соціальна справедливість, демократія, свободи, безпека громадян, взаємозалежність, плюралізм, культурна різноманітність, відкритість, відповідальність, партнерство, повага до оточуючого середовища).

Теоретичними та практичними підходами до визначення напрямів реформування додаткової освіти (підвищення кваліфікації) депутатів місцевих рад в Україні:

–створення демократичної системи управління додатковою освітою депутатів місцевих рад, включаючи регіональний та місцевий рівні;

–забезпечення якості й доступності додаткової освіти депутатів місцевих рад як один з пріоритетів політики децентралізації та розвитку громад в державі;

–удосконалення та оновлення змісту, розвитку форм додаткової освіти депутатів місцевих рад України, удосконалення функціонування навчальних закладів, що здійснюють зазначену освіту (навчання);

–індивідуалізація освітнього процесу залежно від компетенції (сфери діяльності), здібностей до навчання (самоосвіти) депутатів, їх соціально-професійних та позапрофесійних (власне депутатських) орієнтацій, за рахунок створення й розвитку багатофункціональної мережі навчальних закладів з підвищення кваліфікації, що базується на андрагогічних принципах навчання;

–орієнтація практичного змісту навчання на морально-етичні, естетичні, культурознавчі аспекти історії та розвитку сучасної цивілізації та управління;

–розширення спектра освітніх послуг.

#### *Список використаних джерел*

1. Білоусова В. О. Теорія і методика гуманізації відносин старшокласників у позаурочній діяльності загальноосвітньої школи : монографія. К. : ІЗМН, 1997. 192 с.



2. Вікторов В. Г. Самоосвіта державних службовців у навчанні за Професійною програмою підвищення кваліфікації : навч.-метод. посіб. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. 38 с.

3. Концепція змісту освіти для європейського виміру України. URL: <https://osvita.ua/school/method/581/>

4. Найбільші проблеми українських шкіл. URL: [www.mid.mtel.net/index.php?newsid=95](http://www.mid.mtel.net/index.php?newsid=95).

5. Про місцеве самоврядування в Україні : закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.

6. Севостьянов Д. А. Инверсивный анализ в управлении : монографія. Новосиб. гос. аграр. ун-т. Новосибирск : ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2016. 287 с.

7. Серьогін С. М. Структура інтегральної компетентності депутатів місцевих рад України. Публічне адміністрування: теорія та практика : ел. зб. наук. пр. ДРІДУ. – Вип. 1 (21). – 2019. – Режим доступу : [http://192.168.11.2/zbirnik/2019-01\(21\)/18.pdf](http://192.168.11.2/zbirnik/2019-01(21)/18.pdf).

8. Степанов Ф. З., Паращенко Л. І. Концепція змісту освіти для оєвропейського виміру України. URL: [www.osvita.pedagog.org.ua/text/news/suchasna\\_osvita/concept\\_osvita.html.html](http://www.osvita.pedagog.org.ua/text/news/suchasna_osvita/concept_osvita.html.html).

9. Шпекторенко І. В. Професійна компетентність державного службовця. Університетські наукові записки : Часопис Хмельницького ун-ту управління і права. 2014. № 1 (49). С. 285-293.

10. Шпекторенко І. Структура професійної мобільності державного службовця проблеми державного управління : зб. наук. пр. Вип. 3 (29). Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. С. 211-220.

11. Bulletin officiel du ministère d'éducation nationale. 2007. № 3. 12 p.

#### REFERENCES

1. Bilousova V.O. (1997), *Teoriia i metodyka humanizatsii vidnosyn starshoklasnykiv u pozaurochnii diialnosti zahalnoosvitnoi shkoly* [Theory and methods of humanization of relations of high school students in extracurricular activities of secondary school] a monograph. K.: ІЗМН, 1997. 192 с.

2. Viktorov V.G. (2007), *Samoosvita derzhavnykh sluzhbovtsiv u navchanni za Profesiinoiu prohramoiu pidvyshchennia kvalifikatsii* [Self-education of civil servants in training according to the Professional program of advanced training] teaching method. way. D. : DRIDU NADU, 2007. 38 p.

3. Kontseptsiia zmistu osvity dlia yevropeiskoho vymiru Ukrainy [The concept of the content of education for the European dimension of Ukraine]. URL: <https://osvita.ua/school/method/581/>

4. Naibilshi problemy ukrainskykh shkil [The biggest problems of Ukrainian schools]. URL: [www.mid.mtel.net/index.php?newsid=95](http://www.mid.mtel.net/index.php?newsid=95).

5. Law of Ukraine (1997), *Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini* [On local self-government in Ukraine] of May 21, 1997 № 280/97-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.
6. Sevostyanov D. A. (2016), *Ynversyvnyi analiz v upravleny* [Inverse analysis in management] a monograph. Novosib. state agrarian. un-t Novosibirsk: Information Center of the National State Agrarian University “Golden Ear”, 2016.287 s.
7. Seryogin S.M. (2019), *Struktura intehralnoi kompetentnosti deputativ mistsevykh rad Ukrainy* [The structure of the integral competence of deputies of local councils of Ukraine] Public administration: theory and practice: el. zb. Science. DREAD Ave. Vip. 1 (21). 2019. Access mode: [http://192.168.11.2/zbirnik/2019-01\(21\)/18.pdf](http://192.168.11.2/zbirnik/2019-01(21)/18.pdf).
8. Stepanov F.Z., Paraschenko L.I. *Kontseptsiiia zmistu osvity dlia yevropeiskoho vymiru Ukrainy* [The concept of educational content for the European dimension of Ukraine]. URL: [www.osvita.pedagog.org.ua/text/news/suchasna\\_osvita/concept\\_osvita.html.html](http://www.osvita.pedagog.org.ua/text/news/suchasna_osvita/concept_osvita.html.html).
9. Shpektorenko I.V. (2014), *Profesiina kompetentnist derzhavnoho sluzhbovtsia* [Professional competence of a civil servant] University scientific notes: Journal of Khmelnytsky University of Management and Law. 2014. № 1 (49). Pp. 285-293.
10. Shpektorenko I. (2007), *Struktura profesiinoi mobilnosti derzhavnoho sluzhbovtsia problemy derzhavnoho upravlinnia* [The structure of professional mobility of civil servants of the problem of public administration] collection. Science. etc. Vip. 3 (29). D.: DRIDU NADU, 2007. S. 211-220.
11. Bulletin officiel du ministère d’éducation nationale. 2007. № 3. 12 p.