

УДК 35.085:351.851](477):061.1ЄС

М. В. ВЕСЕЛЬСЬКА,

аспірант кафедри управління освітою,

Національна академія державного управління при Президентові України



Зміна структури професійної діяльності державних службовців у сфері освіти в контексті європейського вектора України

У статті розглядаються зміни структури професійної діяльності державних службовців у сфері освіти в контексті реалізації завдань інтеграції системи освіти України до Європейського освітнього простору. Розроблено оновлену структуру професійної діяльності державної служби у сфері освіти у зв'язку з європейським вектором України та необхідністю наближення всіх процедур і процесів до європейських моделей діяльності. Визначено, що зміни в структурі професійної діяльності державних службовців у сфері освіти необхідні Україні для виконання євроінтеграційних завдань, що пришвидшить її вступ до Європейського Союзу. В оновленій структурі професійної діяльності основний аспект зроблено на посилення ролі та значущості, умотивованості професійної компетентності кожного працівника у досягненні цілей державної освітньої політики, підвищення рівня його персональної відповідальності за результати професійної діяльності.

Ключові слова: професійна діяльність, державні службовці, структура діяльності, європейський вектор, сфера освіти.

VESELSKA M. V.,

Ph.D student of Education Management Chair, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

RESTRUCTURING OF PROFESSIONAL ACTIVITY OF PUBLIC SERVANTS IN THE EDUCATION SECTOR IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN VECTOR OF UKRAINE

The article examines changes in the structure of professional activity of public servants in the education sector in the context of implementation the tasks of integration the Ukrainian education system into the European educational space. We developed an updated structure of professional activity of public service in the education sector in the context of the European vector of Ukraine and the necessity to approach all the procedures and processes to the European Model. The study determined that the changes in the structure of professional activity of public service in the education sector Ukraine needed to perform the tasks of European integration. This will speed up the accession to the European Union. In the upgraded structure of professional activity the main aspect is done to strengthen the role, importance and motivation of professional competence each employee in achieving the objectives of the national education policy, improving his personal responsibility for the results of professional activities.

© Весельська М.В., 2016

Key words: professional activity, public servants, structure activity, European integration, education sector.

ВЕСЕЛЬСКАЯ М. В.,

аспирант кафедры управления образованием, Национальная академия государственного управления при Президенте Украины

ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В КОНТЕКСТЕ ЕВРОПЕЙСКОГО ВЕКТОРА УКРАИНЫ

В статье рассматриваются изменения структуры профессиональной деятельности государственных служащих в сфере образования в контексте реализации задач интеграции системы образования Украины в Европейское образовательное пространство. Разработано обновлённую структуру профессиональной деятельности государственной службы в сфере образования в связи с европейским вектором Украины и необходимостью приближения всех процедур и процессов к европейским моделям деятельности. Определено, что изменения в структуре профессиональной деятельности государственных служащих в сфере образования необходимы Украине для выполнения евроинтеграционных задач, что ускорит ее вступление в Европейский Союз. В обновленной структуре профессиональной деятельности основной аспект сделано на усиление роли и значимости вмотивированности профессиональной компетентности каждого работника в достижении целей государственной образовательной политики, повышение уровня его собственной ответственности за результаты профессиональной деятельности.

Ключевые слова: профессиональная деятельность, государственные служащие, структура деятельности, европейский вектор, сфера образования.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Забезпечення розвитку України за напрямом підвищення показників ефективності та конкурентоспроможності країни як у цілому, так і в розрізі окремих галузей, прошарків, напрямів є одним із завдань державних службовців, зокрема у сфері освіти. Останнє пояснюється тим, що саме працівники освітньої галузі сприяють виявленню, розвитку та раціональному використанню інтелектуального потенціалу населення країни.

В умовах євроінтеграції актуалізувалося питання щодо необхідності зміни структури і методів професійної діяльності пошуку шляхів підвищення якості реалізації професійної діяльності державних службовців. Варто відзначити, що ще в 2006 р. експертами програми SIGMA, за підсумками проведеного оцінювання системи управління відповідно до повноважень, методології та основних показників, що зазвичай використовуються для оцінювання державного управління в країнах-кандидатах на вступ до ЄС, було виявлено загальні проблеми державної служби України, які донині залишаються практично незмінними. Експерти визначили вагомий недолік державної служби в Україні як країни посткомуністичного табору, що полягає у відсутності єдиних стандартів професійної діяльності державних службовців, які ґрунтувалися б на засадах стратегічного планування діяльності державних органів з орієнтацією на конкретний результат. Необхідність пошуку шляхів якнайскорішого усунення вказаного недоліку визначає актуальність проблеми з'ясування структури професійної діяльності державних службовців, зокрема у сфері освіти, з урахуванням завдань євроінтеграції України, стратегічного

планування та компетентнісного підходу до формування змісту професійної діяльності чиновників.

Аналіз останніх досліджень. Професійна діяльність, як система певних суспільних відносин, була предметом досліджень науковців різних галузей: педагогіки, психології, державного управління та ін. У контексті нашого дослідження представляють інтерес наукові праці І.Гончар [3], І.Бартеневої [1], О.Бондарчук [2] та інших науковців, які вивчали зміст і структуру професійної діяльності працівників освіти, зокрема педагогів.

Дослідженням професіоналізації державних службовців присвячені роботи У.Мустафаєвої [6], М.Рудакевич [13], Т.Лукіної [5] та інших учених і науковців.

Значний внесок у розвиток сфери управління персоналом державної служби та її інституційних компонентів здійснили науковці галузі державного управління і зокрема Н.Нижник [7], О.Оболенський [10], В.Сороко [15] та ін.

Метою статті є визначення зміни структури професійної діяльності державних службовців у сфері освіти в контексті реалізації завдань інтеграції системи освіти України до Європейського освітнього простору.

Виклад основних результатів. Новий Закон України “Про державну службу” [11] тлумачить державну службу як публічну, професійну, політично неупереджену діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, а державного службовця – громадянина України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов’язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби.

На жаль, не визначеним у правовому полі залишається поняття професійної діяльності державних службовців [11]. У науковій літературі можна виділити кілька підходів до визначення цього поняття. Так, деякі з науковців виходять із розуміння професійної діяльності як такого її виду, яка є для особи конкретною професією, основним родом трудової діяльності [10]. Енциклопедичний словник розглядає професійну діяльність як рід діяльності, занять особи, що передбачає використання комплексу спеціальних фахових знань та практичних умінь і навичок, набутих унаслідок поглибленої загальної та спеціальної фахової підготовки, а також досвіду роботи [4, с. 120]. Конкретизуючи наукові підходи до визначення сутності цього поняття, пропонуємо під професійною діяльністю державних службовців у сфері освіти розуміти діяльність осіб, які одержують заробітну плату за кошти державного бюджету і виконують установлені повноваження щодо цілеспрямованого управління освітньою галуззю з метою її повноцінного функціонування та розвитку.

Професійна діяльність – це складна динамічна система, до складу якої входять численні елементи. Серед них слід виділити основні, які визначають успіх діяльності: конструктивний (прогнозування і планування дій для

досягнення намічених цілей); організаторська діяльність (облік, контроль, аналіз ефективності ходу виконання задачі); комунікативний (одержання, повідомлення або обмін інформацією) [12].

Краще розуміти відмінності в різних видах професійної діяльності дають схеми Е.Клімова: “Людина – Природа”, “Людина – Техніка”, “Людина – Знак”, “Людина – Образ”, “Людина – Людина”. Професійна діяльність державних службовців у сфері освіти належить до групи “Людина – Людина”, яка включає прояв таких загальнолюдських цінностей, як: потреба у спілкуванні; можливість поставити себе на місце іншого; стійке, хороше самопочуття в процесі роботи з іншими людьми; здатність зберігати інформацію про особистісні якості інших людей; швидке розуміння намірів і думок [3].

Нами поділяється думка Е.Можаєва, що системоутворювальним елементом особистісного потенціалу професійної діяльності у сфері освіти є мотиваційно-потребує ядро особистості. Усі види діяльності, що здійснюються людиною, є результатом задоволення її потреб. З одного боку, вони відіграють визначальну роль у продуктивній професійній діяльності людини, а з другого – формуються в процесі цієї діяльності. Тому під час виокремлення змін у структурі професійної діяльності державних службовців у сфері освіти потрібно звернути увагу на мотиваційний компонент, щоб працівник був заохочений своєю діяльністю та свідомо обирав професію державного службовця для задоволення своїх і суспільних потреб [3].

Відповідно до вищенаведеного підготовку до професійної діяльності треба розглядати в контексті розвитку особистості. У зв'язку з цим основу формування готовності до професійної діяльності розглядають не тільки як розвиток операційно-технічних умінь та навичок, а й такий визначальний параметр готовності, як комплексна здібність. Комплексна здібність розглядається як утворення, що складається з мотиваційної (схильність до певної діяльності) та інструментальної (інтелектуальні й емоційні механізми регуляції діяльності) складових.

Отже, ураховуючи розглянуте вище, можна констатувати, що професійна діяльність передбачає здатність особи не тільки діяти за алгоритмами, що засвоєні нею в процесі державної служби, а й виробляти нові алгоритми діяльності відповідно до поєднання особистісних і діяльнісних потреб сфери освіти [9, с. 71].

Узагальнюючи переліки функцій керівника та державного службовця, можна назвати такі функції, що відображають структуру і специфіку професійної діяльності державного службовця:

- пізнання – пізнання людини, групи, організації, її внутрішнього і зовнішнього середовища, актуальної ситуації управління;
- прогнозу – визначення основних напрямів і динаміки розвитку управлінських змін;
- проектування – визначення місії, мети і завдань організації, програмування і планування діяльності;

- комунікативно-інформаційну – формування, структурування і збереження комунікаційних мереж, збирання, перетворення, удосконалення і направлення в комунікаційні мережі необхідної для управління інформації;
- мотивації – раціональний вплив на сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що викликають активність та визначають напрям діяльності суб'єкта і об'єкта управління;
- керівництва – прийняття відповідальності за рішення, що пропонуються та їх наслідок на основі нормативних актів або внутрішньоорганізаційних угод;
- організації – реалізація цілей і завдань управління;
- навчання – передавання необхідних знань, навичок і вмінь персоналу організації;
- розвитку – доцільна зміна психологічних змін особи і групи;
- оцінки – формування та застосування норм і стандартів діяльності;
- контролю – відображення відповідальності актуального стану організації меті управління;
- корекції – внесення необхідних змін у мету та програму управління [9, с. 47].

Науковці виділили, що в Україні існує узагальнена структура професійної діяльності державного службовця, що містить чотири складові, а саме: мету діяльності (продукт), її предмет, засоби та процедури. Саме ця структура професійної діяльності визначає повноваження та професійні компетенції кожної посади. Зміни завдань, які висувуються перед державними службовцями загалом та у певній сфері діяльності, зокрема зумовлюють необхідність зміни структури цієї діяльності, оновлення мети, засобів та процедури. При цьому необхідно врахувати вимоги нормативних документів із розробки складових стандартів вищої освіти, де також найважливіше місце посідає структура діяльності фахівця [10]. Сфера та рівень професійної діяльності державних службовців вносить відповідні уточнення в зміст кожної зі складових наявної структури.

На думку дослідників, безпосередньо для державного службовця узагальнена структура дає уявлення про те, як має він працювати і діяти в різних умовах та обставинах. Крім того, її можна також розглядати як інструмент для якісної оцінки результативності діяльності державної служби і окремих службовців.

Зміни в професійній діяльності у сфері освіти, яка найбільшою мірою забезпечує розвиток людини, стали одним із загальнонаціональних пріоритетів у нашій країні відповідно до євроінтеграційних процесів протягом останнього десятиріччя [8, с. 17].

Стратегією подальшої діяльності у сфері європейської інтеграції є активний перехід на сучасні європейські методи роботи, сприяння розвитку міжвідомчої взаємодії на горизонтальному рівні, розширення повноважень середньої та нижньої управлінських ланок щодо обміну інформацією, заохочення ініціативності, глибокої продуманості пропозицій і бачення

кінцевих результатів їхньої реалізації, вивчення та трансляція корисного досвіду інших європейських країн у сфері державного управління інтеграційними процесами. Успіх на шляху просування України цим курсом та надання відносинам Україна – Європейський Союз якісно нового статусу залежатиме від: здійснення послідовного та виваженого реформування економічної і соціальної сфер; ефективності процесу наближення законодавства України до законодавства ЄС; реалізації положень Угоди про асоціацію [16].

Під час обґрунтування змін до структури професійної діяльності державних службовців у сфері освіти ми виходимо з необхідності враховувати пріоритети, відображені у фундаментальних концепціях досконалості Європейського фонду управління якістю, а саме:

- *орієнтація на результати* – досягнення результатів, які задовольняють усі зацікавлені сторони;
- *орієнтація на споживача* – створення цінностей для споживача;
- *лідерство та постійність мети* – видиме і надихаюче лідерство в поєднанні з постійністю цілей;
- *менеджмент на основі процесів і фактів* – управління організацією через мережу взаємодіючих і взаємопов'язаних процесів, систем і фактів;
- *розвиток і залучення персоналу* – забезпечення максимального внеску працівників шляхом їх розвитку та залучення;
- *постійне дослідження, інновації та вдосконалення* – постійний пошук можливостей удосконалення та інновацій на основі набуття нових знань;
- *розвиток партнерства* – розвиток і підтримка партнерських відносин, що підвищують цінність;
- *корпоративна соціальна відповідальність* – вихід за мінімальні законодавчі вимоги, у рамках яких функціонує організація, і докладання зусиль для того, щоб розуміти і реагувати на очікування суспільства [16].

Нові завдання розвитку України відповідно до фундаментальних концепцій євроінтеграції зумовлюють необхідність оновлення завдань державної служби, зміни структури, завдань і характеру професійної діяльності державної служби загалом та у сфері освіти зокрема.

Для розроблення нової структури потрібно дотримуватися визначеного курсу та розглядати позитивні приклади країн – членів Європейського Союзу. Однією з таких країн є Польща, яка за географічним розташуванням є найближчою до України та має схожі культурні та історичні традиції. Ще в 2010 р. Роберт Собієх, член консультативної ради із соціологічних досліджень, розробив звіт в рамках фінансованого ЄС проекту Twinning “Розвиток і вдосконалення системи підготовки державних службовців в Україні”. Проект мав на меті модернізацію системи підготовки державних службовців, зокрема підвищення кваліфікації та формування професійних навичок, необхідних для втілення реформ [15]. У Польщі спрощена форма поділу посад державних службовців, адже корпус державної служби включає тільки ті посади, на які поширюється влада Прем'єр-міністра (тобто центральна адміністрація і

воєводства). Саме це робить державну службу Польщі визначеною та доступною, чого не вистачає Україні.

Порівняльний аналіз європейської та вітчизняної практики побудови структури професійної діяльності державних службовців визначає кілька позицій, завдяки яким є можливість пришвидшити процес адаптації українського законодавства і характеру професійної діяльності державних службовців у сфері освіти до європейських вимог. З метою вдосконалення засобів реалізації професійної діяльності державних службовців, на нашу думку, необхідно запровадити кодифікацію законодавства у сфері освіти України, оскільки у країн-учасниць чітко встановлене законодавство в межах впливу Європейського Союзу. Зміни процедури діяльності потребують підвищення професійних компетентностей державних службовців у сфері освіти шляхом оновлення програм підготовки та підвищення обміну досвідом із країнами-учасницями під час проходження кваліфікаційних, всеукраїнських та міжнародних програм і тренінгів, що підвищить результативність праці державних службовців у сфері освіти та їх конкурентоспроможність. Як зазначалося вище, мотиваційний компонент у структурі діяльності в системі відносин “Людина – Людина” відіграє чи найважливішу роль. Саме тому до складу структури необхідно включити мотиви діяльності, які мають корелюватися з метою діяльності, щоб чиновники у сфері освіти могли реалізувати свій потенціал та найкращі якості у виконанні посадових обов’язків, адже саме мотив – рушійна сила будь-якої діяльності.

Проаналізувавши систему професійної підготовки державних службовців Польщі, пропонуємо оновлену структуру професійної діяльності державних службовців у сфері освіти для України, що відображено в таблиці.

Структура професійної діяльності державних службовців у сфері освіти відповідно до завдань євроінтеграції України

Складова структури	Зміст
1	2
<i>Мотив</i>	Підвищення статусу державних службовців через підвищення престижу освіти; зростання матеріального забезпечення із кар’єрним зростанням
<i>Мета діяльності</i>	Забезпечення професійного, неупередженого і політично нейтрального вирішення завдань і виконання функцій освітньої політики
<i>Предмет діяльності</i>	Завдання і функції державної освітньої політики, державне управління у сфері освіти
<i>Завдання</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечити реалізацію відносин між суб’єктами освітньої політики та управління у сфері освіти як особливого виду, що визначає специфіку і своєрідність освітнього права. 2. Забезпечити адекватний цим відносинам метод правового регулювання. 3. Підняти рівень правового регулювання відносин у сфері освіти відповідно до практики європейського освітнього простору. 4. Забезпечити норми дієвим механізмом їх реалізації, усунувши формальні декларативні приписи.

Закінчення таблиці

1	2
	5. Подолати різноманіття джерел нормативно-правових актів та усунути

	<p>прогалини, суперечності, повтори окремих норм у них тощо.</p> <p>6. Утілити та застосувати єдині критерії до оцінювання рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття вакантних посад державної служби.</p> <p>7. Забезпечити супровід освітніх реформ та інновацій у системі освіти (відстеження, аналіз та оцінка змін, прогнозування наслідків реформ, що запроваджуються на окремій території, в окремій галузі, напрямі діяльності; контроль і корекція завдань відповідно до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників).</p> <p>8. Сформувати готовність та забезпечити розвиток мотивацій до впровадження змін проведення трансформацій у системі освіти відповідно до завдань інтеграції в європейський освітній простір</p>
<i>Засоби</i>	<p>1. Засоби правового забезпечення.</p> <p>2. Організаційні інститути органів державної влади у сфері освіти та інших сферах життєдіяльності.</p> <p>3. Соціально-економічні механізми реалізації державного управління освітою.</p> <p>4. Засоби фінансового регулювання.</p> <p>5. Мотиваційні інструменти впливу</p>
<i>Процедури розвитку професійної діяльності</i>	<p>Тренінги: центральні, генеральні, спеціалізовані; професійне навчання та навчання за індивідуальними програмами професійного розвитку членів Корпусу державної служби</p>

Оновлена структура професійної діяльності державних службовців у сфері освіти відбиває процеси, що сьогодні відбуваються в системі у зв'язку з європейським вектором України та необхідністю наближення всіх процедур, процесів до європейських моделей діяльності.

Висновки та напрями перспективних досліджень. Зміни в структурі професійної діяльності державних службовців у сфері освіти необхідні Україні для виконання євроінтеграційних завдань, що пришвидшить її вступ до Європейського Союзу. Основний акцент в оновленій структурі професійної діяльності зроблено на посилення ролі та значущості, вмотивованості, професійної компетентності кожного працівника у досягненні цілей державної освітньої політики, підвищення його персональної відповідальності за результати професійної діяльності.

Перспективними напрямками подальших досліджень вважаємо розробку методології та методики оцінювання професійної діяльності державних службовців у сфері освіти в змінених умовах діяльності та створення інструментів і процедур, які забезпечували б максимально об'єктивне оцінювання результатів їхньої професійної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Бартенева І. О.* Професійна діяльність учителя у вихованні емоційно-позитивного ставлення підлітків до навчання : автореф. дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.04 / Бартенева Ірина Олександрівна. – Одеса, 2000. – 20 с.

2. *Бондарчук О. І.* Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : автореф. дис. ... д-ра психол. наук : спец. 19.00.05 / Бондарчук Олена Іванівна. – Київ, 2008. – 46 с.
3. *Гончар Г. І.* Особливості та структура професійної діяльності викладача фізичного виховання / Г. І. Гончар // Слобожан. наук.-спорт. вісн. – 2015. – № 2. – С. 53–56. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/snsv_2015_2_11
4. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук. ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Т. 6. Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (голова) та ін. ; ДРІДУ НАДУ. – Дніпропетровськ, 2011. – С. 120.
5. *Лукіна Т.* Якість професійної освіти державних службовців / Т. Лукіна // Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнарод. участю (31 трав. 2006 р., Київ). – Київ : Вид-во НАДУ, 2006. – Т. 1. – С. 377–378.
6. *Мустафаєва У. С.* Удосконалення форм і методів професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 / Мустафаєва Уріє Сейтумеровна. – Київ, 2011. – 23 с.
7. *Нижник Н. Р.* Оцінювання як основа управління людськими ресурсами у сфері державного управління / Н. Р. Нижник, Л. А. Пашко // Універ. наук. зап. – 2005. – № 1. – С. 244–251.
8. *Ніколаєнко С. М.* Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : спец. 13.00.06 / Ніколаєнко Станіслав Миколайович. – Київ, 2009. – 46 с.
9. *Новаченко Т. В.* Самоорганізація діяльності державного службовця: вітчизняний та європейський досвід : навч.-метод. матеріали / Т. В. Новаченко ; уклад. Н. В. Ясько. – Київ : НАДУ, 2013. – С. 46–77.
10. *Оболенський О. Ю.* Державна служба [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Олексій Юрійович Оболенський. – Київ, 2003. – Режим доступу : <http://studentbooks.com.ua/content/view/1214/76/>
11. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19/conv/print1443613199298142>
12. Професійна діяльність та її структура [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <http://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29222/>
13. *Рудакевич М. І.* Формування етики державних службовців в умовах демократизації і професіоналізації державного управління : автореф. дис. д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 / Рудакевич Марія Іванівна. – Київ, 2007. – 27 с.
14. *Собієх Р.* Система підготовки державних службовців в Польщі / Роберт Собієх. – Київ, 2010. – С. 56.
15. *Сороко В. М.* Оцінка ефективності діяльності державних службовців / В. М. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2006. – № 2. – С. 20.
16. Управління якістю на державній службі в контексті реалізації політики європейської інтеграції України [Електронний ресурс]. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/723/>

REFERENCES

1. Bartyenyeva I. O. Profesiyna diyal'nist' uchytylya u vykhovanni emotsiyno-pozytyvnoho stavlennya pidlitkiv do navchannya : avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. : spets. 13.00.04 "teoriya i metodyka profesiynoyi osvity", Odesa, 2000, 20 s.
2. Bondarchuk O. I. Sotsial'no-psykholohichni osnovy osobystisnoho rozvytku kerivnykiv zahal'noosvitnikh navchal'nykh zakladiv u profesiyniy diyal'nosti : avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya dokt. : spets. 19.00.05 "sotsial'na psykholohiya; psykholohiya sotsial'noyi roboty", Kyiv, 2008, 46 s.
3. Honchar H. I. Osoblyvosti ta struktura profesiynoyi diyal'nosti vykladacha fizychnoho vykhovannya [Slobozhans'kyi naukovo-sportyvnyy visnyk], 2015, № 2, S. 53-56, Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/snsv_2015_2_11
4. Entsyklopediya derzhavnoho upravlinnya : dovidk. vyd. U 8 t. T. 6. Derzhavna sluzhba, nauk.-red. Kolehiya: S.M. Ser'ohin (spivholova), V.M. Soroko (holova), Kyiv, 2011, S. 120.
5. Lukina T. Yakist' profesiynoyi osvity derzhavnykh sluzhbovtziv [Problemy transformatsiyi systemy derzhavnoho upravlinnya v umovakh politychnoyi reformy v Ukrayini : materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uch.] K. : Vyd-vo NADU, 2006, T. 1, S. 377-378.
6. Mustafayeva U. S. Udoskonalennya form i metodiv profesionalizatsiyi sluzhby v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya : avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. : spets. 25.00.03 "derzhavna sluzhba", Kyiv, 2011, 23 s.
7. Nyzhnyk N. R., Pashko L.A. Otsinyuvannya yak osnova upravlinnya lyuds'kymy resursamy u sferi derzhavnoho upravlinnya [chasopys Khmel'nyts'koho universytetu upravlinnya ta prava "Universytets'ki naukovy zapysky"], 2005, №1, S.244-251.
8. Nikolayenko S. M. Teoretyko-metodolohichni osnovy upravlinnya innovatsiynym rozvytkom systemy osvity ukrayiny : avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya dokt. : spets. 13.00.06 teoriya i metodyka upravlinnya osvitoyu, Kyiv, 2009, 46 s.
9. Novachenko T. V. Samoorhanizatsiya diyal'nosti derzhavnoho sluzhbovtzia: vitchyznyanyy ta yevropeys'kyi dosvid : navch.-metod. Materialy, K. : NADU, 2013, S. 46-77.
10. Obolens'kyi O. Yu. Derzhavna sluzhba: [Elektronnyy resurs] [Navchal'nyy posibnyk], 2003, Rezhym dostupu do resursu: <http://studentbooks.com.ua/content/view/1214/76/>.
11. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 № 889-VIII [Elektronnyi resurs], Rezhym dostupu : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19/conv/print1443613199298142>.
12. Profesiyna diyal'nist' ta yiyi struktura [Elektronnyy resurs], Rezhym dostupu do resursu: <http://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29222/>.
13. Rudakevych M. I. Formuvannya etyky derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh demokratyzatsiyi i profesionalizatsiyi derzhavnoho upravlinnya : avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya dokt. : spets. 25.00.03 "derzhavna sluzhba", Kyiv, 2007, 27 s.
14. Sobiyeck R. Systema pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv v Pol'shchi, 2010, S. 56.
15. Soroko V. M. Otsinka efektyvnosti diyal'nosti derzhavnykh sluzhbovtziv, [Visn. derzh. sluzhby Ukrainy], 2006, № 2, S. 20.

16. Upravlinnya yakistyu na derzhavniy sluzhbi v konteksti realizatsiyi polityky yevropeys'koyi intehratsiyi Ukrayiny [Elektronnyy resurs], 2013, Rezhym dostupu do resursu: <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/723/>