

УДК 351:378

# Використання інноваційних форм навчання в системі освіти публічних службовців

## USE OF INNOVATIVE FORMS OF LEARNING IN THE EDUCATION SYSTEM OF PUBLIC SERVANTS

**РОМАНЕНКО Катерина** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та права, Комуніальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3985-3791>

**ШЕВЧЕНКО Наталія** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та права, Комуніальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1559-1432>

**ROMANENKO Kateryna** – Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council», 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

**SHEVCHENKO Nataliia** – Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council», 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

**Анотація.** У статті розглядається можливість застосування інноваційних форм освіти для професійного навчання публічних службовців з огляду на необхідність їх ефективної роботи в умовах євроінтеграції, становлення демократичної держави, розвитку громадянського суспільства в Україні. Визначено, що сфера людської діяльності постійно розширюється і донедавна універсальне поняття «державна служба», у національній законодавчій практиці доповнилося поняттям «публічна служба». Сьогодні публічна служба в найширшому розумінні здійснюється працівниками усіх організацій державної влади, державними підприємствами та установами, органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами, у вузькому розумінні – це діяльність посадових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Виявлено, що для забезпечення надання якісних послуг громадянам, ефективного виконання своїх обов'язків публічні службовці мають постійно оновлювати свої знання та навички, а також постійно розвивати професійні компетентності. Визначено, що на процеси навчання та розвитку компетентностей фахівців публічної служби впливає застосування різних форм навчання, серед яких варто виділити змішане навчання, що комбінує традиційні методи навчання з онлайн-ресурсами. Розглянуто особливості впровадження мережевої, дуальної та змішаної форм навчання. Виявлено, що мережева форма навчання це спосіб організації навчання здобувачів освіти за участю різних суб'єктів освітньої діяльності, що взаємодіють між собою на договірних засадах, дуальна форма освіти передбачає поєднання навчання осіб у закладах освіти з навчанням на робочих місцях, змішана форма вимагає гнучкості та врахування особливостей роботи в сфері публічного управління. Зроблено висновок, що інноваційні форми навчання є важливими для розвитку сучасної освітньої системи навчання і підвищення кваліфікації публічних службовців і доцільним є використання таких форм освіти, як мережева, дуальна та їх поєднання - змішане навчання. Ці форми можуть бути ефективними варіантами для здобуття освіти публічними службовцями, забезпечувати доступність, гнучкість та індивідуалізацію освіти, допоможуть підвищувати рівень кваліфікації та підготовки публічних службовців для більш якісного виконання їхніх обов'язків.

**Ключові слова:** публічне управління, публічна служба, вища освіта, інноваційні форми навчання, мережева форма здобуття освіти, дуальна форма, моделі змішаного навчання, філософія прагматизму.

**Summary.** The article examines the possibility of applying innovative forms of education for professional training of public servants in view of the need for their effective work in the conditions of European integration, the formation of a democratic state, and the development of civil society in Ukraine. It was determined that the sphere of human activity is constantly expanding, and until recently the universal concept of «state service» was supplemented by the concept of «public service» in the national legislative practice. Today, public service in the broadest sense is carried out by employees of all state power organizations, state enterprises and institutions, local self-government bodies, communal enterprises, in a narrow sense - it is the activity of officials of state authorities and local self-government bodies. It was found that in order to ensure the provision of quality services to citizens and the effective performance of their duties, public servants must constantly update their knowledge and skills, as well as constantly develop professional

*competences. It was determined that the processes of training and development of competencies of public service specialists are affected by the use of various forms of training, among which it is worth highlighting mixed training that combines traditional training methods with online resources. The peculiarities of the implementation of online, dual and mixed forms of education are considered. It was found that the network form of education is a way of organizing the education of education seekers with the participation of various subjects of educational activity interacting with each other on a contractual basis, the dual form of education involves combining the training of individuals in educational institutions with training at workplaces, the mixed form requires flexibility and taking into account the peculiarities of work in the field of public administration. It was concluded that innovative forms of education are important for the development of the modern educational system of training and professional development of public servants, and it is expedient to use such forms of education as online, dual and their combination - mixed education. These forms can be effective options for obtaining education for public servants, provide accessibility, flexibility and individualization of education, help increase the level of qualification and training of public servants for better performance of their duties.*

**Key words:** public administration, public service, higher education, innovative forms of education, network form of education, dual form, models of blended learning, philosophy of pragmatism

**Вступ.** Сучасні процеси євроінтеграції, становлення демократичної держави, розвиток громадянського суспільства неможливі без ефективного публічного управління і функціонування ключового механізму держави – інституту публічної служби. Кардинальні зміни, пов'язані із процесами децентралізації влади, використанням в нормативно-правовій і законодавчій сфері поняття «публічна служба», що обумовлюють окрім інших причин зміну назви спеціальності «Державне управління» на «Публічне управління та адміністрування», потребують відповідної корекції в системі освіти публічних службовців, бо їх підготовка неможлива без відповідного науково-методичного забезпечення, яке б відображало зазначені вище зміни. Публічна служба в сучасному світі різноманітна і охоплює все більше сфер діяльності людини. Поступово відбувається перерозподіл її функцій, а види публічної служби вимагають подальшої диференціації, як це відбувається в сучасних демократичних країнах [9]. Сучасний світ, для якого характерні швидкі зміни, потребує публічних службовців, які мають різні рівні досвіду, володіння актуальними знаннями та навичками. Саме тому питання розвитку системи освіти через впровадження нових форм навчання, що забезпечували б діяльнісний та особистісно орієнтований підхід, як це обґрунтовано в Концепції Нової української школи, індивідуальний підхід до здобуття освіти та підвищення кваліфікації публічних службовців набуває сьогодні особливого значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемні питання вдосконалення системи освіти публічних службовців, реалізації різних форм навчання, мережевої взаємодії між закладами освіти розглядали у своїх працях Г. Гарасим, Г. Дзяна [2], О. Оболенський, В. Сороко [6], які визначали професіоналізацію державної служби як сукупність соціальних інститутів, що забезпечують розвиток особистості державного службовця. С. Сergygin, який розглядав проблеми професійного навчання державних службовців в Україні [10] К. Бугайчук [1], В. Кухаренко [14], І. Столяренко [11], Л. Ляховська [4], які у своїх працях детально розглянули питання теорії та практики змішаного навчання, А. Олійник [7], який розглядав застосування інформаційних технологій як основи і засобу реалізації інноваційних процесів у сучасній освіті. Проте питання управління мережевою формою здобуття освіти залишається поза увагою вчених.

**Метою статті** є висвітлення можливостей застосування інноваційних форм навчання в системі освіти публічних службовців та їх методологічне обґрунтування.

**Виклад основного матеріалу.** Сфера людської діяльності постійно розширюється. Донедавна в теорії та практиці управління домінувало універсальне поняття «державна служба», яке об'єднувало всі види послуг у публічному секторі. Поняття «публічна служба» вперше з'явилося в Концепції адміністративної реформи в Україні 1998 року, але пройшло багато років, перш ніж цей термін увійшов у національну законодавчу практику.

На думку І. Сурай, «за інституційного підходу публічна служба в найширшому розумінні здійснюється працівниками усіх організацій державного сектору: органами державної влади, державними підприємствами та установами, органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами та установами. У вузькому розумінні публічну службу розглядають як діяльність посадових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування» [12]. Публічна служба має забезпечувати якісні послуги для громадян. Тому публічні службовці повинні постійно оновлювати свої знання про законодавство, нові технології та методи управління, а також розвивати навички спілкування і комунікації. Це дозволить публічним службовцям більш ефективно виконувати свої обов'язки, допоможе підтримувати високий рівень професійної культури та етики, що є важливим для забезпечення довіри громадян до держави та її установ.

Сучасні підходи до навчання та підвищення кваліфікації є надзвичайно важливими в сучасному світі, де знання і навички швидко змінюються, а конкуренція на ринку праці залишається високою. Інноваційні форми навчання публічних службовців важливі для підвищення їхньої компетентності та ефективності у виконанні обов'язків. Так, використання електронних платформ для навчання є однією з інноваційних форм навчання, де службовці можуть навчатися онлайн. Відкрите навчання передбачає можливість доступу до навчальних матеріалів та ресурсів для широкої громадськості. Це може збільшити взаємодію між публічними службовцями та громадянами, а також сприяти обміну та оновленню знань. Використання групових проєктів та інтерактивного навчання може покращити

співпрацю та комунікацію між публічними службовцями. Менторство та коучинг можуть бути інноваційними формами навчання, де більш досвідчені службовці допомагають новачкам розвивати свої навички та знання. Однією з інноваційних форм є навчання через розв'язання конкретних завдань або проблем, з якими стикаються публічні службовці у своїй роботі. Це допомагає здобути практичний досвід та нові навички. Оцінка результатів навчання також може бути інноваційною. Використання різноманітних методів, таких як ігрові та забезпечені відеоролики, може допомогти публічним службовцям легше визначити свій прогрес та розвиток.

Професійний розвиток публічних службовців - це безперервний процес особистісного та професійного зростання, заснований на інтеграції знань, умінь і навичок. Система професійної освіти має бути, насамперед, цілісною сукупністю взаємопов'язаних компонентів, що включає формування мотивації у публічних службовців до підвищення рівня професійної компетентності [15]. Слід відмітити, що значний вплив на методологію освіти взагалі і навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців справила Концепція Нової української школи, особливо так званий компетентнісний підхід, що сформувався під значним впливом прагматичної концепції істини [5].

Цю концепцію розробили творці американської філософії освіти ще на рубежі ХХ – ХХІ століття в працях її основоположників Ч. Пірса, Джемса і особливо Джона Дьюї. Основна ідея прагматизму полягає в підкресленні ролі практичної активності у пізнанні, яка, на їхню думку, розходиться з класичним розумінням істини. Головним у освітньому процесі вони вважали досягнення практичної корисності і ефективності отриманих знань, бо саме в цьому полягає вмотивованість навчання. Корисність отриманих у процесі навчання чи підвищення кваліфікації знань є головною цінністю і саме така практична застосовність і корисність згідно філософії американського прагматизму і заслуговує називатися істиною.

Отже, ключовими аспектами цих підходів та їх вплив на процеси навчання та розвитку кваліфікації фахівців публічної служби є:

- освіта 4.0 і цифрові технології, що дозволяють навчатися дистанційно, використовуючи онлайн-курси, відеолекції, інтерактивні платформи тощо;
- адаптивне навчання, що створює індивідуальні шляхи навчання для кожного учня на основі їх потреб, рівня знань та темпу навчання;
- змішане навчання, що комбінує традиційні методи навчання з онлайн-ресурсами та дозволяє зберігати важливий соціальний аспект навчання і водночас використовувати переваги цифрових технологій;
- глобальне навчання, коли здобувачі освіти та фахівці мають можливість навчатися та співпрацювати з однодумцями з усього світу;
- усвідомлення практичної застосовності і корисності здобутих знань.

У статті 9 Закону України «Про освіту» [3] передбачено, що основними формами здобуття освіти є: інституційна (очна (денна, вечірня), заочна, дистанційна, мережева); індивідуальна (екстернатна, сімейна (домашня),

педагогічний патронаж, на робочому місці (на виробництві); дуальна. Звернемо увагу на такі форми освіти як мережева та дуальна. Тим же законом визначено, що «мережева форма здобуття освіти - це спосіб організації навчання здобувачів освіти, завдяки якому оволодіння освітньою програмою відбувається за участю різних суб'єктів освітньої діяльності, що взаємодіють між собою на договірних засадах», а дуальна форма освіти - «спосіб здобуття освіти, що передбачає поєднання навчання осіб у закладах освіти (в інших суб'єктів освітньої діяльності) з навчанням на робочих місцях на підприємствах, в установах та організаціях для набуття певної кваліфікації, як правило, на основі договору»[3].

Впровадження мережевої форми в умовах змішаного навчання для публічних службовців має свої особливості, оскільки вимагає гнучкості та врахування особливостей роботи в сфері публічного управління: комбінування очних занять з заняттями, що здійснюються за допомогою онлайн-ресурсів; поєднання традиційних методів навчання з інтерактивними; розробка навчальних програм, з урахуванням здійснення змішаного навчання; забезпечення доступу здобувачів освіти до відповідних онлайн-ресурсів, навчальних платформ, електронних бібліотек тощо. Також змінюються вимоги й до викладачів, що мають надавати підтримку здобувачам, відповідати на запитання, відстежувати їх прогрес. Тобто йдеться про менторство в системі освіти публічних службовців як процес підтримки та навчання нових працівників, що забезпечує їхню адаптацію до нової роботи, розвиток професійних навичок та здібностей, підвищення ефективності роботи та досягнення успіху в кар'єрному розвитку. Менторство в системі освіти публічних службовців має на меті не лише навчання, а й забезпечення сталого розвитку організації, тому ментором може бути не тільки викладач закладу освіти, де проходять навчання чи підвищення кваліфікації слухачі, а й більш досвідчений колега, керівник або фахівець з певної галузі. У системі освіти публічних службовців менторство може бути організоване як окрема програма, або входить до складу процесу навчання та розвитку працівників.

Дуальна форма освіти - це особливий підхід до здобуття освіти, який поєднує теоретичне навчання в навчальному закладі з практичним навчанням на робочому місці [8]. Цей підхід стає все популярнішим у багатьох країнах і використовується для підготовки із числа учнів чи студентів інженерів, техніків, робітників та фахівців у різних галузях. Дуальна форма освіти для публічних службовців матиме свої особливості і може відрізнитися від традиційної дуальної освіти, оскільки спрямована на підготовку фахівців для публічного управління. Здобуття дуальної освіти фахівцями публічної служби може здійснюватися наступним чином:

- в закладах освіти, що здійснюють підготовку за освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування», де вони отримують теоретичну освіту, а практичну підготовку проходять різних установах сфери публічного управління;
- в вигляді стажування та практики в державних установах, де вони можуть ознайомлюватися з конкретними аспектами роботи в державних службах;



- у вигляді семінарів, лекцій, майстер-класів, які проводять заклади освіти спільно з органами публічного управління на основі партнерської угоди про спільну підготовку фахівців для публічної служби;

- через онлайн-курси та вебінари, які розроблені спеціально для публічних службовців і дають можливість поєднувати навчання з роботою.

Дуальна форма освіти для публічних службовців сприяє підготовці висококваліфікованих фахівців, які мають як теоретичні знання, так і практичний досвід, що допомагає їм бути більш ефективними та компетентними у своїй роботі. Головним у цій діяльності, як і в освіті взагалі, є усвідомлення необхідності і можливості застосування отриманих знань у практичній сфері даної професії як основа мотивації до навчання.

Отже, прийнятним варіантом форми здобуття освіти для публічних службовців може бути комбінація мережевої та дуальної форм навчання, тобто варіант змішаного навчання, що поєднує в собі елементи традиційного навчання, електронного навчання, а також практичну роботу. Змішане навчання дозволить забезпечити гнучкість та комфорт для здобувачів освіти, а також зменшити витрати на навчання та підвищення кваліфікації. Крім того, важливою складовою успішної змішаної форми навчання є використання сучасних технологій та онлайн-ресурсів, що дозволяє

слухачам отримувати доступ до навчального матеріалу та інформації в будь-який час та з будь-якого місця.

**Висновки.** Таким чином, першочерговим у досягненні більшої ефективності підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, окрім посилення методологічних основ освітнього процесу є інноваційні форми освіти, важливі для розвитку сучасної освітньої системи навчання і підвищення кваліфікації публічних службовців. Доцільним є використання таких форм освіти, як мережева, дуальна та їх поєднання - змішане навчання. Кожна з цих форм має свої особливості, що дозволяють поєднувати теоретичні знання з практичними навичками, забезпечуючи гнучкість та актуальність навчання. Вони можуть бути ефективними варіантами для здобуття освіти публічними службовцями, забезпечувати доступність, гнучкість та індивідуалізацію освіти, допоможуть підвищувати рівень кваліфікації та підготовки публічних службовців для більш якісного виконання їхніх обов'язків. Подальший напрям дослідження полягає у більш детальному розгляді можливостей кожної з форм забезпечувати навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців, для адаптації їх до роботи в сучасному мінливому середовищі, де важливо вдосконалювати свої здібності безпосередньо у процесі роботи.

### Список використаних джерел

1. Бугайчук К. Л. Змішане навчання: теоретичний аналіз та стратегія впровадження в освітній процес вищих навчальних закладів. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2016. № 4, т. 54. С. 1–18.
2. Гарасим В., Дзяна Г. Електронне навчання у сфері професійної підготовки управлінського персоналу органів публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2013. Випуск 36. С. 209-217.
3. Закон України Про освіту від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
4. Касьян С. П., Олійник В. В., Ляховська Л. Л. Науково-методичні основи впровадження технологій змішаного навчання в системі відкритої післядипломної освіти: методичний посібник. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2018. 312 с.
5. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>
6. Оболенський О., Сороко В. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Вісник державної служби України*, 2005, № 1, С. 20-27.
7. Олійник А. Поняття й реальність процесу інноваційного розвитку освіти в Україні в контексті Болонських декларацій. *Вища освіта України*, 2007. № 1. С. 42–49.
8. Про затвердження Положення про дуальну форму здобуття професійної (професійно-технічної) освіти: наказ МОН України від 12.12.2019 № 1551 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0193-20#Text>
9. Публічна служба: навчальний посібник за заг. ред. С. М. Сergyogina. Дніпро: ГРАНІ, 2018. 384 с.
10. Сergyogin С. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи: колективна монографія, Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. 274 с.
11. Столяренко І. С. Особливості організації змішаного навчання у підготовці майбутніх учителів інформатики. *Інформаційні технології в освіті*. 2015. № 24. С. 138–146.
12. Сурай І. Публічна служба України: інституціональний підхід. *Науковий вісник: Державне управління*, 2021 № 2(8), С. 111–132.
13. Теоретичні та організаційно-методичні засади проектування освітньої діяльності навчально-методичних установ цивільного захисту: монографія (з електрон. дод.) / Бегун В. В.; за заг. ред. Литвиновського Є.Ю. Вид. 2, переробл. Львів: Кругозір, 2017. 230 с.
14. Теорія та практика змішаного навчання: монографія Кухаренко В. М. та ін. Харків: Міськдрук. НТУ ХПІ, 2016. 284 с.
15. Юрченко В. Використання інноваційних форм здобуття освіти в системі підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. *Науковий вісник: Державне управління*, 2021, № 1 (1(7)), С. 303–317.

### References

1. Bugaichuk, K. L. (2016). Zmishane navchannya: teoretychnyy analiz ta stratehiya vprovadzhenyia v osvitiiny protses vyshchykh navchal'nykh zakladiv. [Blended learning: theoretical analysis and implementation strategy in the educational process of higher educational institutions.]. *Informatsiinyi tekhnolohiyyi i zasoby navchannya*. № 4, vol. 54. pp. 1 –18, [in Ukrainian].

2. Harasym, V. Dziana, H. (2013) Elektronne navchannia u sferi profesiinoi pidhotovky upravlinskoho personalu orhaniv publichnoi vlady [E-learning in the field of professional training of management personnel of public authorities]. *Efektivnist derzhavnogo upravlinnia*, vol 36, pp. 209-217, [in Ukrainian].
3. Law of Ukraine On Education 2017, № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (accessed: 26.10.2023), [in Ukrainian].
4. Kas'yan, S. P. Oliynyk, V. V. Lyakhovs'ka, L. L. (2018). Scientific and methodological foundations of the implementation of mixed learning technologies in the system of open postgraduate education: metodychnyy posibnyk. Kyiv: DVNZ «Universytet menezhementu osvity», [in Ukrainian].
5. New Ukrainian school. Conceptual principles of secondary school reform. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (accessed: 26.10.2023), [in Ukrainian].
6. Obolenskyi, O. Soroko, V. (2005) Profesionalizatsiia derzhavnoi sluzhby ta sluzhby v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Professionalization of civil service and service in local self-government bodies]. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, № 1, pp. 20-27, [in Ukrainian].
7. Oliynyk, A. (2007), Poniattia y realnist protsesu innovatsiinoho rozvytku osvity v Ukraini v konteksti Bolonskykh deklaratsii [The concept and reality of the process of innovative development of education in Ukraine in the context of the Bologna Declarations]. *Vyscha osvita Ukrainy*, № 1, pp.42–49, [in Ukrainian].
8. Pro zatverdzhennya Polozhennya pro dual'nu formu zdobuttya profesiynoyi (profesiyno-tekhnichnoyi) osvity [Regulation on the dual form of obtaining professional (vocational and technical) education] nakaz MON Ukrayiny vid 12.12.2019 № 1551 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0193-20#Text> (accessed: 26.10.2023), [in Ukrainian].
9. Publichna sluzhba: navchalnyi posibnyk za zah. red. S. M. Serohina.(2018), Dnipro: HRANI, [in Ukrainian].
10. Serohin, S. (2012) Reforming professional training of civil servants in Ukraine: problems and prospects: kolektyvna monohrafiia, Dnipropetrovsk: DRIDU NADU, [in Ukrainian].
11. Stolyarenko, I. S. (2015). Osoblyvosti orhanizatsiyi zmishanoho navchannia u pidhotovtsi maybutnikh uchyteliv informatyky. [Peculiarities of the organization of blended learning in the training of future informatics teachers.] *Informatsiyni tekhnolohiyi v osviti*, vol. 24. pp. 138 – 146, [in Ukrainian].
12. Surai, I. (2021), Publichna sluzhba Ukrainy: instytutsionalnyi pidkhid [Public service of Ukraine: an institutional approach]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, vol. 2(8), pp. 111–132, [in Ukrainian].
13. Theoretical and organizational and methodological principles of designing educational activities of educational and methodological institutions of civil defense: monohrafiya, za zahalnoiu redaktsiieiu Lytvynovskoho YE.YU, 2017, Vyd. 2, pererobl. L'viv: Kruhozir, [in Ukrainian].
14. Theory and practice of blended learning, monohrafiya Kukharenko V. M. ta in. Kharkiv: Mis'kdruk. NTU KHPI, 2016, [in Ukrainian].
15. Yurchenko, V. (2021), Vykorystannia innovatsiinykh form zdobuttia osvity v systemi pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtiv i posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [The use of innovative forms of education in the system of training civil servants and officials of local self-government]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, vol. 1(1(7), pp. 303–317, [in Ukrainian].