

Наталя КОЛІСНИЧЕНКО

Національна академія державного управління  
при Президенті України

Одеський регіональний інститут державного управління

## РОЗВИТОК ФОРМ ПІДГОТОВКИ СУБ'ЄКТІВ ПОЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Розглядаються різні форми формальної та неформальної підготовки суб'єктів політичної діяльності, аналізуються їх переваги та недоліки, обґрунтовуються перспективи для досягнення ефективності політико-адміністративної діяльності.

**Ключові слова:** формальна підготовка, неформальна підготовка, форми підготовки, коучинг, суб'єкт політичної діяльності.

**Наталя Колісниченко. Развитие форм подготовки субъектов политической деятельности как инструмент повышения эффективности системы государственного управления**

Рассматриваются различные формы формальной и неформальной подготовки субъектов политической деятельности, анализируются их преимущества и недостатки, обосновываются перспективы для достижения эффективности политико-административной деятельности.

**Ключевые слова:** формальная подготовка, неформальная подготовка, формы подготовки, коучинг, субъект политической деятельности.

**Natalya Kolisnichenko. Development of forms of preparation of actors of political activity as a tool of efficiency rise of public administration system**

The various forms of formal and informal training of politicians are studied, their advantages and disadvantages are analyzed, perspectives for efficiency of political and administrative activity are given grounds for.

**Key words:** formal training, informal training, forms of training, coaching, actor of political activity.

Система підготовки суб'єктів політичної діяльності (СПД) у контексті владних повноважень і відносин визначає їх спрямованість, характер і результати. На сьогодні актуальним є завдання формування системи підготовки та професійного розвитку СПД в контексті вирішення соціально-економічних проблем в Україні, можливостей, які виникають у зв'язку з цим. Незважаючи на різноманітність адміністративних політичних культур і соціальних середовищ, політика кожної країни повинна бути різнобічною і розглядати всі потенційні варіанти вирішення проблем. У цьому сенсі набувають актуальності основні директиви щодо стратегій, підходів, методів і методології розвитку здібностей політиків, форм їх підготовки. Різноманітні форми програм розвитку політиків можуть бути визначені тільки після ретельного аналізу цільових груп, оцінки їх потреб.

Загальні шляхи підготовки СПД (лідерів) пропонує Дж. Козія, експерт ООН [6]. Західні дослідники П. Александер [2], Д. Карневале [3] розглядають формальні та неформальні форми підготовки СПД. Зокрема, форми підготовки своїх підлеглих СПД вищого рівня (коучинг) та візити взаємообміну стали об'єктом дослідження П. Александра [2]; теорію навчання на робочому місці вивчали Д. Карневале [3], А. Розенталь [8]. Аудиторні форми підготовки досліджують А. Розенталь [8], Б. Феустель та Р. Джоунс [5]. Останнім часом з'являються вітчизняні роботи, в яких аналізується зарубіжний досвід підготовки політико-управлінської еліти та обґрунтовуються уроки для України (Н. Гончарук, О. Молодцов, Л. Токовенко та ін.).

Можливості цільової підготовки категорії СПД залишається на сьогодні недослідженим для вітчизняної теорії та практики теорії державного управління. Відтак це питання потребує активного обговорення широким загалом фахівців – філософів, педагогів, психологів, політологів, соціологів тощо. Підготовка може здійснюватися як у формальній системі вищої освіти, так і засобами різноманітних неформальних комунікативних форм навчання.

Мета статті полягає в тому, щоб виявити та проаналізувати, на основі зарубіжної практики, форми підготовки й професійного розвитку СПД.

Становлення та розвиток підготовки СПД зберігають сьогодні свою актуальність, вимагають нових рішень. Для СПД розробляються спеціальні навчальні посібники [9].

Щодо підготовки СПД та зв'язку цієї підготовки з політичною діяльністю можна виділити дві кардинально протилежні позиції. Перша із них базується на простому копіюванні західних зразків, які виникли й існували в різних історичних та соціальних умовах і які, як правило, не відповідають вітчизняним реаліям. Друга – підкреслення самотності та унікальності вітчизняного досвіду, відтак принципового несприйняття західних моделей підготовки та їх використання. На нашу думку, кожен із зазначених підходів, а також так звані проміжні, компромісні позиції, мають право на існування.

Метою формальної підготовки (підготовки з отриманням академічного ступеня) є розвиток самоосвіти, здатність до самовиявлення. Навчальні програми з отриманням академічного ступеня є складовою спланованих, системних, скоординованих програм органів публічної влади, спрямованих на досягнення їх стратегічних цілей, вони надаються коледжами чи університетами.

**Обов'язкова підготовка міністерств.** Обов'язкова (урядова) підготовка для міністерських працівників реалізується на рівні уряду. Може практикуватися підготовка «на робочому місці» як складова функції управління, а також так звана позаурядова підготовка.

**Міжміністерська підготовка** реалізується як додаткова (до тієї,

що проводиться окремо кожним міністерством) програма з підготовки. Її метою є:

– сприяння ефективності шляхом використання міжміністерської підготовки на відміну від створення подібних програм у численних міністерствах;

– забезпечення широкого спектра програм з підготовки з орієнтацією на задоволення навчальних потреб у масштабі всього уряду;

– підвищення рівня якості та послідовності в підготовці на рівні уряду.

Деякі міністерства розробляють програми міжурядової підготовки з урахуванням власних потреб, тобто спільних для декількох міністерств, які не відповідають потребам офісу з управління персоналом.

**Перепідготовка.** Офіс управління персоналом США визначає перепідготовку як навчання та діяльність із розвитку, яка надається з метою набуття тих навичок, яких не вистачає на робочому місці, наприклад у сфері технологій.

Ще однією метою перепідготовки є подолання старих стереотипів. Серед СПД, які обіймають важливі посади на різних рівнях влади, було й дотепер залишається досить багато представників можновладців радянських часів. Формування та подальший їх розвиток як політиків відбувався в умовах тоталітарної системи. Це, у свою чергу, відобразилося на їх індивідуальній політичній культурі: переважання адміністративно-командних методів управління, нетерпимість до іншої (відмінної) думки, пріоритет класових, а не загальнолюдських цінностей. Тому на сьогодні однією з актуальних проблем залишається професійно-політична перепідготовка СПД так званої старої формації. Вона полягає в подоланні залишків колишнього авторитарного типу політичної культури, прагматизму, утилітаризму й антигуманізму. Іншими словами, передбачається суттєва зміна їх свідомості засобами політичної освіти, формування в них демократичного, гуманістично спрямованого типу політичної культури.

**Неурядові програми підготовки.** Передбачають реалізацію права органів публічної влади (агенцій) на користування можливостями існуючого ринку з підготовки не тільки його урядової, але й неурядової складової. Тут слід виокремити роль різноманітних шкіл у підготовці СПД.

У світі широко запроваджуються *орієнтаційні курси для новообраних* СПД законодавців чи міністрів-призначенців. Є орієнтаційні курси для нових представників законодавчих органів, які в основному реалізують процедури та практики, яких вимагають їх парламентські обов'язки. Орієнтаційні курси з базових принципів роботи парламентської системи влади є надзвичайно важливими для законодавців та міністрів. Орієнтаційні сесії практикуються роками, вони

постійно рекомендуються законодавчими комітетами, комісіями громадян, консультантами. Так, у США в 1960-х, 1970-х та на початку 1980-х рр. відбувалися процеси модернізації законодавчого процесу, ініційовані законодавчими комітетами, комісіями громадян, консультантами. Саме тоді почали активно запроваджуватися орієнтаційні сесії для новообраних законодавців (на відміну від Сенату, де рідко спостерігався активний приплив новачків) [8, с. 208]. У цей період виділяються значні ресурси на підготовку новообраних суб'єктів політичної діяльності, що сприяло її поширенню та вдосконаленню.

Будь-яка підготовка новообраних СПД піддається критиці з огляду на те, що такі навчальні курси не практикуються розвинутими парламентськими демократіями. Натомість у країнах вирішуються проблеми, які є специфічними для національних умов і не передбачають прецедентів та практик там, де такі проблеми відсутні.

**Курси зовнішніх експертів.** Досвід роботи із зовнішніми спеціалістами не є однозначним. Зовнішні експерти зазвичай не мають досвіду вітчизняної практики (наприклад, практики відповідного органу публічної влади). Крім того, беручи до уваги довгостроковий період, витрати на залучення зовнішніх фахівців є значно вищими, ніж на запрошення власних. Незважаючи на це, у деяких країнах підготовка відбувається переважно або повністю залученими зовнішніми експертами (наприклад, країни Латинської Америки). Лише у випадках, коли потрібно розглянути винятково важливе та складне питання (специфічну тематику), може бути необхідним найняти (запросити) зовнішніх експертів.

Неформальними формами підготовки СПД є конференції (форуми, семінари), навчальні візити, навчання «на робочому місці» тощо. *Комунікативні заходи та конференції* завжди надавали можливість навчання та отримання інформації, необхідної для вдосконалення діяльності СПД. Як правило, відповідні органи управління – Кабінет міністрів, федеральне/національне міністерство, парламент тощо – оплачують участь СПД в конференціях як витрати на навчання. Наприклад, згідно з розд. 5 § 4110 Кодексу США це відбувається, якщо:

- цілі конференції є навчальними (освітніми);
- зміст відповідає вдосконаленню діяльності органу публічної влади;
- більша частина програми конференції включає планування, організацію взаємобміну інформацією між тими, хто виступає, та аудиторією;

– участь у конференції сприяє (сприятиме) професійному розвитку [9].

Конференції для великої кількості учасників з декількома доповідачами надають можливість знайомства з належною практикою, обміну досвідом з іншими практиками з широкого кола організацій та територій, розвивають нове мислення. Через організацію форумів з

питань комунікації (спілкування) вдосконалюються професійні компетенції СПД.

**Відеоконференція.** Маломасштабні, середньо- та великомасштабні відеоконференції безпосередньо впливають на політичні результати, сприяють взаємообміну знаннями, розвитку, трансформації та/чи реалізації норм, думок та цінностей. Зазначена методика має важливе значення в становленні та розвитку СПД. Американський дослідник П. Мартін зазначає, що для країн, які розвиваються, відеоконференції стають важливим чинником, оскільки десятиліттями серед їх політичних еліт практикувалися лише візити взаємообміну [7, с. 116].

**Членство в професійних організаціях.** Форма підготовки, яка надає можливість СПД «навчатися» в професійних асоціаціях, мережах, клубах тощо.

**Обмін досвідом.** Така форма розкриває знання СПД і надає можливість поставити запитання, отримати відповіді, порівняти зі своїм досвідом, проаналізувати, вибрати кращий варіант прийняття рішення з подальшим його використанням у своїй практиці. Це один із найефективніших і найбільш довготривалих методів. Результати досліджень показують, що людина зберігає 90 % тих знань, якими вона ділиться з іншими.

**Візити взаємообміну (навчальні візити).** Обмін персоналом і візити можуть допомогти політикам у розвитку їх здібностей і взаємообміну досвідом із професійними колегами щодо різних способів вирішення проблем. Зазначимо, що роль навчальних візитів є спірною. Виникає питання, чи є навчальні візити ефективною формою професійної підготовки СПД (особливо, коли це великі групи), якщо політичні устрої країн кардинально відмінні. Відомий приклад, коли Китай відмовив групі індійських високопосадовців та урядовців у наданні візи, аргументуючи це недоцільністю поїздки [2]. Індійська система врядування базується на п'яти основних принципах, які є суттєвими для належної діяльності парламентської системи влади, а саме: відбір у молодому віці на основі конкурсної системи заслуг; ієрархічна структура, заснована на заслугах; пожиттєвість найму; політична нейтральність та автономія. Система врядування в Китаї не є парламентською та демократичною. Знання, отримані індійськими політиками-візитерами в Китаї, не мали б відповідного застосування в їх діяльності на батьківщині. Можна передбачити, що візит до США представників парламентської демократії також буде малоефективним. США – країна широкої демократії, але демократія в президентській системі (яка превалує в США) відрізняється від парламентської демократії (як у Великобританії, Канаді, Австралії, Індії тощо). Крім того, відвідування урядових структур групою, яка складається із більше ніж 100 осіб, створює незручності в роботі сторони, яка приймає.

Серед інших форм підготовки СПД Дж.-М. Козія, експерт із відділу державного управління та розвитку врядування департаменту соціально-економічних справ ООН, називає такі підходи і методології, які можуть бути використані в розвитку політичних лідерів, як-от: спостереження, коучинг, візити взаємообміну та навчальні візити [6].

**Семінари-спостереження.** Вагома форма розвитку здібностей політиків у порівняно короткий час. На початковому етапі можна практикувати короткі змістовні презентації на різні теми, обговорення певних питань, щоб проаналізувати ситуацію, в якій діють політики, планування дії щодо вирішення проблем, які були виділені, галузі (сектори, блоки тощо) відповідальності в реалізації дій, необхідні ресурси, індикатори-показники успіху у виконанні, часові обмеження, а також перешкоди, з якими доведеться стикатися в реалізації пропозицій. Такий підхід сприяє розвитку мовленнєвих навичок, становленню довіри, формуванню конструктивних аргументів щодо подальшого розвитку країни. Загалом семінари-спостереження є дуже корисним інструментом для навчання вищого корпусу політиків.

**Коучинг (тренування, інструктування) з лідерства.** Підхід у навчанні, який сприяє розвитку лідерських характеристик. Інструктування (коучинг) високопосадовцями суб'єктів нижчого рівня шляхом керівництва діяльністю та конструктивного консультування є таким же важливим видом навчання, як і численні курси зовнішніх експертів. Звичайно, дехто із суб'єктів політичної діяльності є швидше антизразком, ніж зразком для підлеглих. Натомість у світі є визнаною практика підготовки нижчих за рангом суб'єктів вищими як важливий обов'язок високопосадовців, така підготовка є формою підвищення кваліфікації [2]. Коучинг СПД – високоефективний підхід підготовки. Динамічний процес прийняття рішень ґрунтується на особистісній діяльності. Коучинг сприяє удосконаленню політичної діяльності і організаційної роботи. Виділяють такі його типи:

– власне коучинг під керівництвом тренера;

– коучинг високопосадовцями суб'єктів нижчого рівня шляхом керівництва діяльністю та конструктивного консультування. У світі є визнаною практика підготовки нижчих за рангом суб'єктів вищими як важливий обов'язок високопосадовців, така підготовка є формою підвищення кваліфікації (СПД сам є коучером) [2];

– самокоучинг.

Коучинг пропонує нову парадигму підготовки СПД – як найбільш сприйнятливий крок до усвідомлення змін, персональних трансформацій та оновлення. Така форма навчання сприяє трактуванню змін як двигуна набуття нових навичок, спрямування на цілі, отримання зворотного зв'язку як інформації для подальшого вдосконалення. Як парадигма, коучинг представляє і реалізує різноманітні засоби підтримки процесу трансформації і позитивно впливає на політичну діяльність.

Коучинг проводиться для суб'єкта, який дійсно бажає розвивати свій досвід у політичній сфері: чи то політичне мислення, чи то політичне спілкування, чи політичну діяльність.

Коучинг сприяє розвитку навичок та стратегій на основі таких видів:

– коучинг СПД (лідерів, посадовців найвищого рівня) з метою організації оптимальної професійної діяльності, удосконалення мотивації, досягнення найкращих результатів;

– особистісний коучинг (коучинг суб'єктів з питань відповідальності за їх життя, кар'єру, відносини, здоров'я, особистісний розвиток та духовність);

– організаційний (груповий) коучинг (підготовка груп СПД до того, щоб стати високопродуктивними командами);

– самокоучинг (використання нейролінгвістичного програмування, нейросемантики, інших наук у персональному вдосконаленні).

Коучинг (тренування) з лідерства сприяє вдосконаленню самовпевненості, розкриває потенціал лідерства та навички його використання на робочому місці, покращує навички сприйняття та розуміння співбесідника, удосконалює навички командної роботи, навички комунікації, поліпшує вивчення нових методів управління змінами в складних умовах. Для СПД зазначена форма навчання може забезпечити можливість навчитися об'єктивно оцінювати власні можливості й перешкоди. Це важливо, оскільки високопосадовці, як правило, активно займаються лише одним аспектом політико-управлінської діяльності, що забирає більшість їх часу та енергії.

Окремим видом коучингу є політичний коучинг. Ефективним суб'єктам політичної діяльності необхідні комунікативні навички високого рівня, щоб спілкуватися з широкою аудиторією, володіти голосом, давати інтерв'ю, взаємодіяти із пресою, працювати в мережі Інтернет. Метою підготовки з даного напрямку є:

- вдосконалення політичного лідерства,
- побудова владних політичних альянсів,
- стримання емоціями під час політичних кампаній,
- свідомо діяльність, вираження почуттів,
- розуміння своєї місії служіння громаді.

Сьогодні найбільш популярним є:

– «бриф-коучинги» для СПД. Вони пропонують чітко орієнтовану, обмежену в часі програму спеціалізованої підготовки (навчання) і розвитку навичок, яка базується безпосередньо на наявному досвіді й потребах СПД. Проблеми, на які орієнтована програма і засіб адресації до них, можуть бути ретельно відібрані та хронометровані на відміну від програм підготовки із ширшого тематичного контексту або в більш групо-орієнтованих програмах розвитку навичок;

– кризовий коучинг. У більшості випадків успіх і кар'єра можуть залежати не від професійних компетентностей, а від політичних навичок.

Фактично, вони взаємопов'язані. У період криз та кар'єрного просування успіх і кар'єра залежать більше від політичних навичок і інтуїції, ніж від професійних компетентностей. Під час проведення кризового коучингу СПД отримують вказівки й об'єктивні знання та навички, потрібні їм у кризовому оточенні.

Політичний консалтинг. Термін застосовується у двох значеннях: як система (інституція), до якої входить сукупність незалежних від влади суб'єктів, які забезпечують процес надання консультаційних послуг для органів публічної влади; як процес надання професійної допомоги з боку фахівців (консультантів) відповідного профілю замовнику (клієнту) в аналізі та розв'язанні його проблем щодо формування та реалізації політики. В Україні політичний консалтинг перебуває на етапі становлення. Основна проблема, яка заважає становленню системного консалтингу у сфері розробки стратегічних рішень органів влади, полягає, на думку О. Молодцова, у тому, що в Україні збереглась ієрархічна модель вироблення політики, яка відсторонює центри аналізу політики від цього процесу, відсутність зацікавленості представників влади в об'єктивному аналізі існуючих проблем [1, с. 300 – 301]. Щодо розвитку консалтингу на регіональному та місцевому рівні вчений зазначає, що вирішення місцевих проблем шляхом навчання персоналу або придбання іншої консультаційної послуги є непопулярним серед керівників самоврядування [1, с. 313].

На нашу думку, взаємозв'язки політичної діяльності можуть бути усвідомлені лише в ході справжньої *дискусії*. Так, немає ніякого сумніву в тому, що здатність до активної орієнтації можна пробудити тільки за допомогою концентрації процесу викладання на актуальних подіях, які слухачі самі безпосередньо переживають.

**Менторство.** Передача знань від більш досвідчених до менш досвідчених СПД. Більш досвідчені є наставниками, порадиниками, тренерами.

**Підготовка на робочому місці.** На думку Д. Карневале [3, с. 149 – 150], теорія навчання на робочому місці набуває сьогодні особливої актуальності, оскільки разом з оновленням знань має на меті зростання довіри (автор називає це парадигмою високої довіри). А. Розенталь також досліджує підготовку на робочому місці законодавців [8, с. 207] і вважає її домінуючою моделлю підготовки цієї категорії СПД. Сьогодні її домінуюча роль доповнюється навчальними семінарами для новообраних депутатів. Як зазначають Б. Феустель та Р. Джоунс, «сьогодні у законодавців немає розкоші часу на підготовку засобами споглядання» [5] (переклад наш. – *Н. К.*). Короткотерміновий процес підготовки засобами орієнтаційних програм став сьогодні характеристикою законодавчого процесу, особливо в країнах з нетривалим терміном депутатства. Навчальна програма відрізняється, але основними залишаються питання: процес підготовки законопроекту,

владні повноваження та обов'язки, роль груп підтримки, персонал законодавчого органу та його функції, комітети, правила та процедури, ЗМІ і взаємини із лоббі, адміністративні аспекти депутатської діяльності. Деякі практикують імітаційні сесії та слухання в комітетах.

**Проекти.** Питання формування СПД (політика) стає метою проектів. Так, Рада з соціально-економічних досліджень – Economic and Social Research Council – надала у вересні 2009 р. технічну допомогу на реалізацію проекту Лондонського університету з питань вивчення чинників впливу на професійний розвиток політиків. Проект має на меті розглянути, яку підтримку потребують політики щодо розвитку специфічних навичок врядування, зокрема, увага акцентується на психологічному та політичному впливі на моделі менторства, які набувають усе більшої популярності в межах політичної діяльності [4]. Результатом проекту є поширення наукового розуміння моделей менторства та розробка рекомендацій (положень) щодо реалізації «кращої практики» в політичній діяльності.

**Самоосвіта.** Система підготовки певним чином спрямовує і стимулює самоосвіту. Зміст самоосвіти повинен визначатися не тільки потребами професійного самовдосконалення, а й природним, внутрішнім прагненням особистості. З огляду на зазначене СПД може розробити власну програму, зорієнтовану на професійний та особистісний розвиток за такими напрямками:

- 1) розвиток інтелекту;
- 2) формування професійних умінь щодо того, як ефективно (успішно) ставити цілі, вибирати методи і форми їх успішного досягнення; уміння аналізувати правильність постановки цілей, методів їх досягнення;
- 3) самовиховання особистості (розвиток волі, упевненості в досягненні цілей, соціальних умінь, тобто як успішно спілкуватися з колегами, підлеглими тощо).

Самоосвіта є ефективною за умови чіткої особистісної самоорганізації, тобто діяльності та здатності особистості організувати себе: вміння планувати свою діяльність, самостійність, швидкість прийняття рішень і відповідальність за них, критичність оцінки результатів своїх дій, почуття обов'язку. Самоорганізація СПД – це процес самоструктурування, самовпорядкування та самовдосконалення складових професійної компетентності.

Дослідження формальних та неформальних форм професійної підготовки з реалізації політичної діяльності обумовлено практичною необхідністю пошуку рішень щодо її зміцнення й покликано забезпечити кардинальне поліпшення місії суб'єктів влади. З одного боку, важливо враховувати систему зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на політичну діяльність, а з іншого – визначати роль впливу підготовки та форм її реалізації на ефективність державного управління.

Таким чином, виявлення форм реалізації підготовки й професійного розвитку СПД може стати основою не тільки для створення моделі й технології її розвитку, але й для визначення умов створення ефективної системи державного управління. Розвиток підготовки й професійного розвитку СПД визначається ефективністю організаційно-педагогічних і соціально-управлінських механізмів, які забезпечують певний рівень цієї діяльності. Форми підготовки й професійного розвитку СПД визначають її характер і спрямованість, необхідні процеси (зокрема, навчальний), відносини, поведінку й дії СПД.

### Список використаних джерел

1. **Молодцов О. В.** Сітьова парадигма територіального розвитку: сутність, логіка впровадження : дис. ... д-ра наук держ. упр. : 25.00.01 / Молодцов О. В. ; НАДУ при Президентіві України. – К., 2009. – 400 с.
2. **Alexander P. C.** How to train civil servants and legislators / P. C. Alexander. – Access mode : [www.asianage.com/presentation/columnisthome/pc-alexander](http://www.asianage.com/presentation/columnisthome/pc-alexander).
3. **Carnevale D. G.** Trustworthy Government. Leadership and management Strategies for Building Trust and High Performance / D. G. Carnevale. – San Francisco : Jossey Publishers, 1995. – 233 p.
4. **Claire L.** City research to set new political training standards / L. Claire. – Economic and Social Research Council. – Access mode : [www.city.ac.uk/news/archive](http://www.city.ac.uk/news/archive).
5. **Feustel B.** Legislator Training 101 / B. Feustel, R. Jones // State Legislatures. – № 9, September. – 2001. – P. 21 – 33.
6. **Kauzya J.-M.** Capacities for Public Service after Conflict / J.-M. Kauzya // In Building Capacities for Public Service in Post-Conflict Countries. ST/ESA/PAD/SER.E/121. – Department of Economic and Social Affairs Division for Public Administration and Development Management. – United Nations New York. 2007. – Access mode : [www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents](http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents).
7. **Martin P.** Global Videoconferencing as a tool for internationalizing our classrooms / P. Martin // Political Science and Politics. – Vol. XL. – № 1. – 2007. – P. 116 – 117.
8. **Rosenthal A.** Education and Training of Legislators / A. Rosenthal // In Institutional Change in American Politics: The Case of Term Limits / ed. Karl T. Kurtz, Bruce Cain, and Richard G. Niemi. – East Lansing, MI : University of Michigan Press, 2007. – P. 165 – 216.
9. **The Training Policy Handbook: Authorities and Guidelines.** – Washington : Office of Personnel Management, 2007. – 58 p.

*Надійшла до редколегії 29.09.10*