

Образование в области публичного управления в России: новые стандарты и тенденции

ВВЕДЕНИЕ

Образование в области государственного и муниципального управления (публичного управления) в России стартовало в начале 1990-х гг., но уже имеет свою богатую историю. В ней выделяется три этапа:

1) институциональное развитие, т.е. создание и развитие российской системы вузов, обучающихся по направлению «государственное и муниципальное управление (ГиМУ)» – от четырех факультетов в 1993 г. до 300 факультетов и кафедр в 2012 г.;

2) совершенствование федеральных стандартов высшего образования и их базовых учебных планов, соответствующих различным уровням образования (бакалавриат, специалитет, магистратура);

3) развитие российского рынка труда, который в настоящее время достаточно фрагментарен и несбалансирован из-за отсутствия у работодателей четкого представления о необходимых им профессиональных компетенциях, большой разницы в уровне заработной платы в государственных и бизнес-организациях, а также слабо развитого негосударственного сектора и аналитического сегмента рынка. Рассмотрим эти этапы подробнее.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ: ПЕРВЫЙ ЭТАП (1991–1995)

В СССР профессиональная подготовка государственных служащих не осуществ-

лялась, факультетов (школ) государственного управления не было.

На более «высоком» уровне – уровне программ повышения квалификации – функционировала система партийных и хозяйственных образовательных институтов во главе с Академией общественных наук (АОН) при ЦК КПСС и Академией народного хозяйства (АНХ) при Совете Министров СССР, в которых повышали квалификацию кадры партийно-советского управления. В этих институтах обучение происходило по единой схеме: история КПСС, философия марксизма, политическая экономия, научный коммунизм, управление отраслями народного хозяйства (без учета рыночных отношений). Излишне говорить, что такое идеологически акцентированное повышение квалификации должно было рухнуть вместе с партийно-советской системой государственного управления. Требовался новый, профессиональный аппарат, и его обучение в России в начале 1990-х гг. пришлось строить «с нуля».

В России факультеты государственного управления были сформированы в 1993 г., спустя два года после возникновения нового суверенного государства. Первые факультеты (институты, центры) ГиМУ были созданы в четырех образовательных учреждениях: в Институте управления им. С. Орджоникидзе (ныне – Государственный университет управления, Москва), в МГУ имени М.В. Ломоносова

(Москва), в Свердловске (в филиале Российской академии управления, ныне – региональный филиал Российской Академии народного хозяйства и государственной службы при Правительстве РФ, Екатеринбург), в Куйбышеве (в филиале Российской академии управления, ныне – региональный филиал Российской Академии народного хозяйства и государственной службы при Правительстве РФ, Самара).

Во вновь образованных факультетах ГиМУ не было профессиональных преподавательских коллективов, учебные курсы и образовательные программы в первое время создавались хаотично, набор на эти программы (пять лет обучения, программы специалитета) был небольшой, в пределах 20–40 человек, учебная литература на русском языке и интерактивные методы преподавания с использованием кейсов, отражающих российскую практику управления, отсутствовали. Не было и ясных перспектив трудоустройства после окончания этих факультетов, да и работодатели, государственные и муниципальные органы сами не знали, какие специалисты им нужны. Поэтому на факультеты ГиМУ в первое время поступал особый контингент абитуриентов: амбициозные, с завышенным горизонтом неопределенных карьерных ожиданий, с элементами авантюризма, с развитым креативным мышлением, готовые быстро адаптироваться к любым условиям будущей трудовой деятельности.

Еще больше проблем было на начальной стадии развития институтов дополнительного профессионального образования (ДПО) для государственных и муниципальных служащих. Эти институты (Российская академия государственной службы при Президенте России и региональные академии государственной службы, а также АНХ при Правительстве РФ, с 2011 г. объединившиеся в составе Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ – РАНХГС) были созданы с использованием материальной и кадровой базы системы партийных и хозяйственных образовательных институтов. Они унаследовали все недостатки прежней системы работы с номенклатурой: ориентацию на государственный заказ, тяготение к марк-

сизму, нежелание осваивать новые научные подходы и образовательные методы, отсутствие независимости от аппарата и нежелание отстаивать гражданские и образовательные ценности.

Таким образом, качество высшего образования в области государственного управления, а также качество дополнительного профессионального образования (ДПО) государственных служащих в начале 1990-х гг. не могло соответствовать потребностям серьезного переустройства аппарата управления, перехода от партийно-советской системы кадров к профессиональной государственной службе. В частности, качество программ высшего профессионального образования (ВПО) сами образовательные учреждения обеспечить не могли.

Данная ситуация неудовлетворительного состояния образовательных институтов была характерна для системы ВПО и для ДПО в сфере ГиМУ вплоть до принятия Федерального закона «Об основах государственной службы РФ» (1995). В этом законе были сформулированы требования к профессиональному уровню кадров государственной службы, поставлена задача обеспечить качество образовательных программ с помощью средств государственного контроля.

РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ: ВТОРОЙ ЭТАП (1995–2010)

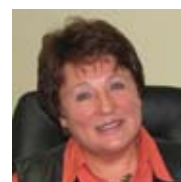
В силу неспособности образовательных учреждений самостоятельно обеспечить качество подготовки публичных управленцев и повышения квалификации государственных служащих, в РФ программы ВПО и программы ДПО с середины 1990-х гг. начали реализовываться в соответствии со стандартами (или же Государственными требованиями для программ ДПО). Эти стандарты создаются под контролем государства, в настоящее время – через программно-целевой механизм государственного заказа на разработку стандартов, а также многоступенчатую процедуру утверждения проектов стандартов Рособрназором России и регистрации Минюстом России. Кроме того, государство контролирует исполнение государственных стандартов с помощью процедур государственного лицензирования образо-



об авторе



А.Г. Барабашев, профессор, научный руководитель факультета государственного и муниципального управления НИУ ВШЭ, доктор философских наук



Т.Н. Кастрель, доцент, первый заместитель декана факультета государственного и муниципального управления НИУ ВШЭ

вательной деятельности и аккредитации образовательных программ.

Остановимся на государственных стандартах ВПО в области ГиМУ. С 1995 г. и до настоящего времени, в области ВПО по ГиМУ последовательно принимались и реализовывались три поколения федеральных образовательных стандартов.

Первый государственный стандарт по ГиМУ для подготовки специалистов с пятилетним сроком обучения, принятый в 1995 г.¹, имел несовершенный набор курсов, зачастую копирующих курсы западных программ публичного управления, без их адаптации к российским условиям, либо «перелицованных» дисциплин из областей политической экономии и научного коммунизма. Кроме того, было недостаточно продумано распределение курсов между циклами дисциплин (соотношение специального и гуманитарного циклов), и наконец, управленческие дисциплины квалифицировались как разновидность дисциплин бизнес-менеджмента.

Во втором поколении государственных стандартов, выработанных в 2000 г., произошло разделение стандартов для бакалавров и для специалистов: для первых было установлено отнесение государственного управления к менеджменту², а для специалистов сохранилось образовательное направление ГиМУ, появившееся в 1995 г.³

Если сравнивать первое и второе поколения государственных стандартов для ГиМУ (применительно к специалитету и бакалавриату), то они отличаются друг от друга только количеством блоков дисциплин (федеральный блок, региональный блок и блок дисциплин, определяемых самими образовательными учреждениями) и процентным соотношением блоков дисциплин по количеству входящих в них зачетных единиц.

Продвижение в направлении увеличения вариативного блока дисциплин не сопровождалось отказом от схемы государственного контроля. Более того, видно, что

требования к учебным планам, программам учебных дисциплин, к организации учебной и производственной практики, к кадровому, учебно-методическому, финансовому и материально-техническому обеспечению, к формам контроля результатов учебного процесса детализировались, ужесточались и становились предметом государственного контроля (через механизмы так называемой самооценки вузов). В целом образовательная деятельность имела тенденцию к тому, чтобы быть все более «государственно регулируемой» по формам, методам и направлениям контроля.

ГОСы 2-го поколения по ГиМУ для специалитета и бакалавриата стремительно устаревали, и к 2005–2006 гг. в полной мере проявились их недостатки:

- отождествление целей публичного администрирования и бизнес-менеджмента;
- недоучет специфики требований различных работодателей (государство; местное самоуправление; некоммерческие организации – НКО; консалтинг; GR (Government Relations, или же, в отечественной интерпретации, связи с общественностью), в том числе отдельно для младших и старших должностей;
- отсутствие перечней образовательных компетенций;
- ориентация на устаревшие, унифицированные лекционно-семинарские методы обучения.

Переход к третьему поколению госстандартов по ГиМУ велся отдельно для магистров⁴ и бакалавров, однако и в том и в другом случае изменение стандартов производилось в сторону их ужесточения.

В частности, ныне действующий государственный стандарт бакалавриата, зарегистрированный Минюстом России в марте 2011 г.⁵, полностью укладывается в общую схему государственного контроля высшего профессионального образования с учетом перехода к двухуровневой системе высшего профессионального об-

¹ ГОС ВПО по специальности 061000, подготовка специалистов; утвержден Госкомитетом РФ по высшему образованию 3 февраля 1995 г.

² ГОС ВПО по направлению 521500 «Менеджмент», подготовка бакалавров; утвержден Минобразования России 14 апреля 2000 г.

³ ГОС ВПО по специальности 061000, подготовка специалиста квалификации «менеджер»; утвержден Минобразования России 17 марта 2000 г.

⁴ ГОС ВПО по направлению подготовки 081100 – государственное и муниципальное управление, квалификация (степень) магистр; утвержден Приказом Минобрнауки России от 15 февраля 2010 г., № 123.

⁵ ГОС ВПО по направлению подготовки 081100 – государственное и муниципальное управление, квалификация (степень) бакалавр; утвержден Приказом Минобрнауки России от 17 января 2011 г., № 41.

разования⁶. Следует также отметить, что согласование позиций по вопросам о том, что включать в стандарт бакалавриата по ГиМУ, привело к нивелированию профилей и специализаций ГиМУ, исключению инновационных учебных курсов. В результате получился упрощенный, с поправкой на массовое исполнение, государственный стандарт бакалавриата по ГиМУ, доступный для реализации посредством учебных заведений.

В настоящей статье мы не рассматриваем параллельный процесс эволюции Государственных требований к программам ДПО для государственных служащих. Однако можно отметить, что эти требования также перестали соответствовать ускоряющейся динамике возникновения новых видов программ ДПО, отличающихся по продолжительности, наполнению, применяемым образовательным технологиям (включая онлайн технологии).

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ СТАНДАРТОВ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ: СОВРЕМЕННЫЙ ЭТАП (С 2011 Г.)

«Унифицирующая политика» государственного контроля качества образования в сфере ГиМУ, которая была полезна на первом этапе развития этого образовательного направления, уже к середине 2000-х гг. стала фактором, тормозящим развитие программ ВПО и ДПО по ГиМУ для государственных служащих.

Обилие краткосрочных программ ДПО для государственных служащих и их быстрая сменяемость в связи с появлением новых задач государственных органов и иных организаций (чего не было в 1990-е гг.) не позволяют использовать медленный и тяжеловесный механизм государственной аккредитации. Поэтому сейчас обсуждаются два варианта аккредитации программ ДПО: аккредитовать программы ДПО *только* ведущих университетов, признав «априори» их качество; передать аккредитацию про-

грамм ДПО в руки профессиональных ассоциаций вузов по направлениям образовательной подготовки⁷.

Аналогичная ситуация сложилась и для программ ВПО по ГиМУ⁸, количество и диверсификация которых резко возрастают. Если учесть, что в настоящее время около 600 вузов⁹ обладают лицензией на осуществление образовательной деятельности по ГиМУ, и что в УМО по менеджменту состоят в настоящее время в качестве членов около 500 вузов, если также принять во внимание, что приблизительно в $\frac{2}{3}$ из них существуют кафедры, отделения или факультеты ГиМУ¹⁰, то в России по состоянию на 2011 г. имеются как минимум 300 факультетов, отделений и кафедр ГиМУ, реализующих, главным образом, программы специалитета и в настоящее время переходящих на программы бакалавриата и магистратуры. Среди такой значительной группы факультетов, отделений и кафедр не могут не существовать значительные различия, обусловленные характеристиками этих факультетов и кафедр. Различия затрагивают следующие параметры:

- внутренняя специализация (группы факультетов, институтов и кафедр, нацеленные на подготовку студентов по муниципальному управлению, экономике государственного и муниципального управления, на управление федерального и регионального уровня, на правовые аспекты управления, на управление государственной службой, и т.д.);
- масштабы образовательной деятельности (имеются как группа больших факультетов и институтов, так и кафедры, обеспечивающие локальные образовательные потребности);
- уровень профессорско-преподавательского состава (особенно по параметрам наличия публикаций и степеней, а также участия в реальных НИР и в практической работе по взаимодействию с органами государственного и муниципального управления);

⁶ Федеральный Закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» №125-ФЗ от 22 августа 1996 г., ст. 6.

⁷ Предполагается в проекте Концепции реформирования системы ДПО для государственных служащих.

⁸ Сайт <http://abitur.nica.ru/> содержит сводные данные о всех лицензиях на осуществление образовательной деятельности по направлениям высшего профессионального образования (специалитет, бакалавриат, магистратура), распределенных по направлениям и вузам России.

⁹ Более точно, в списке УМО (базовый вуз – Государственный университет управления, сайт <http://www.umoman.ru/>) значатся 459 вузов, однако этот список постоянно пополняется.

¹⁰ Оценка в $\frac{2}{3}$ от общего количества вузов, входящих в УМО по менеджменту, а также имеющиеся различия потенциалов существующих факультетов и кафедр ГиМУ, их образовательных программ, обсуждалась на заседаниях Российской Ассоциации по ГиМУ на этапе разработки проекта стандарта бакалавриата (в связи с формированием перечней дисциплин, входящих в профессиональный цикл). См. также [1].

- уровень научно-методического и материально-технического обеспечения образовательного процесса;

- наличие международных связей;
- формы осуществления образовательного процесса (в том числе модульная или семестровая форма).

Потребность в диверсификации образовательных программ по ГиМУ в настоящее время столь сильна, а общие унифицированные требования, зафиксированные в государственных стандартах, настолько отстали от жизни, что появляется идея закрыть специальность ГиМУ на уровне бакалавриата¹¹, а на уровне магистратуры и ДПО увеличить разнообразие программ и дать возможность самому образовательному сообществу их регулировать.

Каковы возможные варианты диверсификации образовательных программ ВПО в области ГиМУ и программ ДПО для государственных служащих?

Мы полагаем, что сформировать возможные варианты и сделать правильный, соответствующий возможностям образовательных учреждений выбор можно, используя опыт лучших зарубежных и отечественных университетов, знание тех ограничений, с которыми они уже столкнулись.

По теории, можно двигаться в одном из трех направлений: профессиональная подготовка и ДПО аналитиков, подготовка и ДПО практиков для аппарата, подготовка и ДПО менеджеров сферы публичного управления, включая НКО и социальные программы. Этому соответствуют принятое разделение образовательных программ на программы Public Policy, Public Administration, Public Affairs.

Рассмотрим эти варианты.

1. Подготовка и ДПО аналитиков в области государственного и муниципального управления.

Аналитическое направление требует наибольшей концентрации на изучении теорий государственного и муниципального управления, с акцентом на освоение логико-математического аппарата, который должен применяться при построении и оценке моделей управления. Анализ программ и политик, включая просчет технико-экономических обосо-

ваний проектов и изучение последствий принятия решений (в том числе социальных), невозможны без расширения набора учебных курсов, закладывающих основы применения математических знаний, начиная от математического анализа (в меньшей степени – линейной алгебры, ввиду малой применимости ее разделов в моделях управления), затем – теории вероятностей и математической статистики, математического моделирования, некоторых разделов оптимального управления и теории игр. Микро- и макроэкономика, институциональная экономика, социальная статистика, а также комплекс правовых дисциплин¹² должны обеспечить возможность исключить абстрактные модели, не относящиеся к реальным управленческим ситуациям, и поместить «полезные» модели в экономико-правовой и социальный контекст.

Практические умения и навыки подготовки и ДПО аналитиков трансформируются в понимание и умение применить теоретический аппарат. Это невозможно без усиления гуманитарного цикла дисциплин, обеспечивающего общекультурные, информационно-аналитические и проектные компетенции. Должны быть заложены навыки сбора и обработки материала для последующего анализа (включая Интернет-источники), ориентирования в теории управления, критико-аналитического мышления. Подготовка и ДПО аналитиков связана с наличием среди преподавателей двух больших кластеров: хороших теоретиков, и тех, кто работает в сфере НИР. Тем самым аналитиков могут готовить два вида университетов: классические, с акцентом на теорию, и исследовательские, с акцентом на НИРы, проводимые по заказам органов управления. Программы ВПО и ДПО аналитической направленности не могут быть многочисленными, они должны иметь хорошие связи с зарубежными программами-партнерами.

2. Программы ВПО подготовки практиков и ДПО аппарата государственного и муниципального управления, органов местного самоуправления, сотрудников отделов по связям с общественностью. Эти программы будут синтетически-

¹¹ Предложения, высказанные на заседании рабочей группы «Большого правительства» в Сколково 14 марта 2012 г.), подгруппа «Кадровый потенциал».

¹² Возможна и иная направленность, например, на анализ природоохранных и экологических проблем управления (хороший пример – ведущий факультет данного направления в США – SPEA, в расшифровке: School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, Bloomington).

ми по своему содержанию, в них должны сочетаться в разумных пропорциях дисциплины, представляющие все профессиональные компетенции, которые могут понадобиться на разнообразных должностях в аппарате. Ключевыми для таких программ будут дисциплины, основанные на разборе управленческих кейсов и относящиеся к праву, экономике, социологии, с опорой на добротный гуманитарный (включая философию и историю) цикл дисциплин. К преподаванию в таких программах надо активно привлекать представителей аппарата.

3. Подготовка и ДПО менеджеров для организаций некоммерческого сектора, для социальных программ.

Широкий спектр программ управления в некоммерческом секторе в настоящее время в РФ востребован недостаточно. Наиболее развиты программы такой направленности в США, где они являются основой формирования сильных организаций гражданского общества¹³. Тем не менее серьезные достижения в данной области – создание управленческих программ социальной направленности – имеются и у некоторых российских университетов¹⁴.

В таких программах требуются компетенции поддержания коммуникации, включая требования к психологической подготовке; полевые практики и тренинги для таких программ представляются ключевыми, социальные проекты могут засчитываться в качестве отдельных курсов.

Развитие образовательного направления ГиМУ и ДПО для практиков государственного и общественного управления, таким образом, объективно выходит за пределы единого, унифицирующего подхода, задаваемого государственными стандартами и требованиями. Готовить новые, «унифицирующие» государственные стандарты и требования нецелесообразно, поскольку в них придется закладывать одни образовательные интенции и блоки профессиональных компетенций в ущерб другим. Необходимо ориентироваться на различных работодателей, на само образовательное сообщество, на «работающие» преподавательские коллективы.

Образовательные направления публичной политики, публичных отношений и публичного администрирования

имеют тенденцию к «разветвлению» уже на уровне базовых дисциплин, и в соответствии с этими направлениями все больше проявляется специфика различных факультетов, отделений и кафедр ГиМУ. Они не будут, да и не смогут двигаться единообразно и сплоченно, у них значительные различия в связях с разными группами работодателей, в кадровом обеспечении образовательного процесса, в материально-технологических ресурсах. Наступает время «индивидуальных» движений и трендов, и вряд ли стоит полагать, что современные ФГОСы бакалавриата и магистратуры по ГиМУ третьего поколения, требования к программам ДПО можно усовершенствовать и снова сделать их одинаково приемлемыми для всех работодателей и образовательных учреждений. Скорее произойдет переход к спектру оригинальных стандартов ВПО и требований к программам ДПО, которые будут предлагаться на рынке различными российскими вузами.

ПРИМЕР НИУ ВШЭ: СОЗДАНИЕ ОРИГИНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО СТАНДАРТА ДЛЯ БАКАЛАВРОВ ГИМУ

Движение «расстандартизации» образовательной деятельности по направлению ГиМУ уже началось. Группа НИУ и национальных университетов получила право и возможность двигаться автономно, принимать свои оригинальные стандарты, используя свои преимущества и накопленный опыт.

Опишем, в каком направлении (применительно к формированию оригинального стандарта бакалавриата по ГиМУ) в настоящее время движется Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», который начал разработку и апробацию собственных стандартов с 2010 г.

Во-первых, в НИУ ВШЭ были сформулированы основополагающие общие принципы построения собственных образовательных стандартов бакалавриата любого направления, в том числе и стандарта бакалавриата по ГиМУ (см. <http://www.hse.ru/standards/>). Их всего пять:

1. Ограниченное количество дисциплин (не более 35–40 за четыре года обуче-

¹³ Так, по данным NASPA (база данных факультетов ГиМУ в США), осенью 2010 г. 76 факультетов предлагали курсы в области НКО.

¹⁴ В частности, данное направление развито в Российском государственном социальном университете.

ния). Приоритет отдается дисциплинам, формирующим базовые компетенции (системные и профессиональные), и широкому спектру дисциплин по выбору (студент может строить индивидуальную образовательную траекторию в соответствии со своими интересами).

2. Освоение общеобразовательных и социально-гуманитарных знаний и компетенций через длительные дисциплины или цепочку дисциплин, включая дисциплины по выбору.

3. Серьезная базовая подготовка по экономическим и менеджериальным дисциплинам независимо от направления подготовки.

4. Фундаментальное освоение английского языка (изучается все четыре года). При этом после II курса сдается экзамен на международный сертификат IELTS различного уровня; после IV курса – государственный экзамен по английскому языку, включающий защиту проекта выпускной квалификационной работы на английском языке. Наряду с английским на разных направлениях подготовки возможно изучение и других иностранных языков.

5. Развитие аналитических и исследовательских навыков и компетенций, в том числе через включение в базовый учебный план научно-исследовательского семинара, начиная с первого года обучения.

Во-вторых, в основу разрабатываемых стандартов бакалавриата НИУ ВШЭ заложен компетентностный подход, который предполагает при выборе преподаваемых дисциплин исходить из развиваемых компетенций, их инструментализации. В НИУ ВШЭ разработан единый классификатор компетенций, в котором все они делятся на системные и профессиональные. Системными компетенциями должны обладать все выпускники НИУ ВШЭ – они общие для всех направлений подготовки и призваны представлять основу компетентностных образовательных результатов университета. Профессиональные компетенции делятся на инструментальные и социально-личностные. Инструментальные компетенции определяются видом профессиональной деятельности, социально-личностные – набором социально-личностных качеств, желаемых в конкретной профессиональной области.

Разработка собственного стандарта бакалавриата на факультете ГиМУ НИУ

ВШЭ ведется на основании представленных выше принципов формирования стандартов и нового классификатора компетенций.

В-третьих, приоритет отдан созданию синтетического оригинального стандарта бакалавриата ГиМУ. Синтетический характер базового ядра (core courses) оригинального стандарта НИУ ВШЭ по ГиМУ складывается из необходимости обеспечить фундаментальные знания и компетенции не в одной области, а в нескольких: экономика, менеджмент, право, основы собственно ГиМУ.

В-четвертых, определены базовые дисциплины, которые прежде всего способствуют формированию системных компетенций, являющихся обязательными для всех направлений обучения в НИУ ВШЭ, с учетом того, что для этого университета обязательно основательное знание экономики. Кроме того, знания базовых дисциплин должны быть универсально применимыми, т.е. в случае изменения профиля деятельности наличие этих знаний должно позволять быстро осваивать другие, новые знания и компетенции. Наконец, базовые дисциплины должны быть совместимы с базовыми дисциплинами наших зарубежных университетов-партнеров, чтобы обеспечить академическую мобильность, возможность продолжения обучения в зарубежных университетах по программе, соответствующей нашему направлению, а также обучения студентов из-за рубежа на факультете ГиМУ НИУ ВШЭ.

Процесс разработки содержания оригинального стандарта ГиМУ в НИУ ВШЭ еще не завершен. Он будет продолжен корректировкой и уточнением набора профессиональных компетенций для блоков дисциплин по выбору таким образом, чтобы они стали логическим продолжением профессиональных компетенций базовых дисциплин в соответствии с областями последующей профессиональной деятельности выпускников (см. <http://www.hse.ru/data/2012/08/21/1256771965/GMU%20bak.pdf>).

ЛИТЕРАТУРА

1. Барабашев А.Г., Масленникова Е.В. Образование в сфере публичного управления: компетентностная парадигма // Вестн. МГУ. Сер. 21. Управление. 2010. № 3. С. 101–129.