

Е. С. Заир-Бек, доктор педагогических наук, профессор кафедры педагогики РГПУ им. А. И. Герцена, г. Санкт-Петербург

С. И. Заир-Бек, кандидат педагогических наук, ведущий научный сотрудник научно-учебной лаборатории анализа и моделирования институциональной динамики Института институциональных исследований НИУ ВШЭ, г. Москва

МОДЕЛИ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В СТРАНАХ ЕВРОПЫ

В статье на основе институционального анализа дан обзор статуса государственных служащих в странах Европы, представляются характеристики моделей подготовки гражданских служащих в Великобритании, Германии и Франции, раскрываются способы европейского измерения эффективности программ профессионального развития служащих

Ключевые слова: кадровая политика по подготовке государственных служащих, программы повышения квалификации гражданских служащих, оценка эффективности программ профессионального развития служащих.

Раскрытие характеристик моделей повышения квалификации государственных служащих в различных странах требует использования в исследовании институционального анализа. Данный методологический подход позволяет определить легитимность понятия «государственный служащий», а также особенности государственных кадровых политик в отношении гражданской службы¹. Нужно отметить, что в зарубежных странах нет однозначного определения «государственный служащий». Как отмечает Ф. Кардона, описание сферы гражданской службы может показаться простой задачей, обычно такое описание содержится в официальных определениях, предусмотренных в законодательстве. Проблема заключается в том, что сравниваемое законодательство европейских стран не включает одни и те же элементы в определение гражданской службы. Гражданская служба по существу представляет собой юридическую конструкцию. В большинстве стран ЕС основное число государственных служащих имеет статус гражданских служащих. Это означает, что они подпадают под действие закона о гражданской службе, кото-

рый является государственным законом, но не под действие общего трудового законодательства, когда к отношениям между работодателями и работниками применяются частное или гражданское право. Однако следует упомянуть о важности профсоюзов, поскольку коллективные соглашения (договоры) регулируют широкий спектр отношений гражданской службы².

Сложность анализа проблем государственной службы в Европе состоит и в том, что существует тенденция к возрастающей сложности в государственном управлении в связи с размыванием различий между государством и гражданским обществом. В «дифференцированном государственном устройстве», характеризующем функциональной и институциональной специализацией и фрагментацией политики, государственные и муниципальные органы управления противостоят самоуправляемым межорганизационным сетям. Появляется необходимость переосмысления новых структур управления гражданской службой и ее подотчетности граждан³. Новые реалии также требуют постоянного обновления профессионализма гражданских служащих.

¹ Заир-Бек Е. С., Ксенофонтова А. Н. Институциональный подход в исследованиях образования // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2012. – № 4. – С. 6–13.

² Презентация Франциско Кардона Sigma/ОЭСР. «Сфера гражданской службы в Европейских странах, тенденции и процессы. Семинар в Европейском институте государственного управления Маастрихт, 13–14 ноября 2000 года.

³ Заир-Бек Е. С. Принципы отчетности в политике управления образованием // Высшее образование сегодня. – 2009. – № 9. – С. 12–18.

Исследуя законодательные акты европейских стран, можно выделить ряд общих для всех стран характеристик государственной службы¹ и требований к профессиональной подготовке государственных служащих:

- Статус госслужащего, как правило, закреплён в соответствующих правовых документах.

- Обязательным условием для поступления на государственную службу является наличие базового образования и специальной профильной подготовки.

- Для повышения профессиональных навыков в процессе карьерного роста государственный служащий регулярно должен посещать различные курсы переподготовки, повышения квалификации, проходить стажировки. Институт подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих является составной частью системы государственной службы.

- При всех существующих различиях к организации и составу государственной службы государственные органы стремятся обеспечить ее устойчивость за счет сохранения и совершенствования профессиональных кадров, что обеспечивается разработкой системы национальных квалификаций и программами повышения квалификации и профессионального развития государственных служащих.

- В процессах планирования и реализации программ повышения квалификации государственных служащих в настоящее время наметилась тенденция к централизации управления. На первый план выходит значимость стандартизации квалификаций и на этой основе создание программ обучения в системах профессиональной подготовки служащих. Эта тенденция отмечается в различных странах Европы. В ряде стран повышение квалификации строится на основе опережающего реагирования на возникающие проблемы, которые находят место в стратегических планах правительств и региональных органов власти.

- Согласно правилам и государственным регламентам стран Европы весь штат государственных служащих должен иметь равный до-

ступ к программам тренировки и повышения квалификации. Это означает, что доступ к обучению должен не зависеть от категории, статуса занятости работника, от уровня правительства, на которое он работает.

Выявление общих подходов к пониманию статуса государственных служащих позволяет рассмотреть специфику моделей повышения квалификации гражданских служащих различных стран. Для анализа нами были выбраны те страны, где в программах повышения квалификации ежегодно участвует наибольший процент работников государственных служб. К этим странам в полной мере относятся Франция, Германия и Великобритания. В этих странах к государственным или гражданским служащим также относят и служащих сектора образования². Кроме того, в большинстве случаев выделяют три наиболее типичные модели гражданской службы: англосаксонскую, французскую и немецкую. Ввиду этого специфика государственной службы и совершенствование систем обеспечения профессионализма служащих в этих странах представляет интерес для развития непрерывной системы профессионального образования в России.

Во Франции не существует строгого определения госслужащего. Общий Устав Государственной службы Франции в качестве характеристики госслужащего отмечает: назначение на постоянную должность, оплачиваемую государственным бюджетом; присвоение определенного чина в соответствии с табелем о рангах Центральной, Территориальной или Больничной Государственной Службы. Каждый государственный служащий Франции имеет право на повышение квалификации, согласно общим законодательствам. Для государственных (гражданских) служащих повышение квалификации не только право, но и обязанность. Особенно многочисленны законодательные и нормативные акты, касающиеся непрерывного образования государственных чиновников. Наиболее важные постановления о подготовке и повышении квалификации служащих объединены в ежегодно обновляющемся Кодексе о труде. Во Франции трудовое законодательство пред-

¹ Марголин А. М. Мировой опыт государственного управления // Государственная служба. – 2000. – № 1. – С. 6.

² Заир-Бек Е. С. Анализ европейских моделей повышения квалификации учителей как источник развития непрерывного педагогического образования в педагогическом университете. *Universum* // Вестник Герценовского университета. – 2011. – № 9. – С. 36–45.

полагает коллективное договорное право (согласительную схему), где определяется право служащих различных ведомств на повышение квалификации, возможные способы реализации этого права, временные нормы для повышения квалификации. В настоящее время для гражданских служащих зафиксированы нормы в пяти согласительных схемах коллективного договора.

Финансирование повышения квалификации в согласительных схемах определено в трех вариантах: фонды (государственные федеральные или региональные фонды, социальные фонды), средства организаций и ведомств, личные средства служащих. В согласительных схемах указывается минимальный процент от фондов заработной платы, который должен быть использован на подготовку и повышение квалификации кадров. Кроме того, во Франции был введен «учебный кредит», который позволяет реализовать служащим индивидуальное право на профессиональное развитие и карьерный рост.

Действующее во Франции законодательство о гражданской службе по существу относится только к служащим «публичной» службы. Процессы профессионального обучения служащих и их квалификационного роста определяются понятием «постоянная профессиональная подготовка». Она начинается с подготовки служащего к его первой должности и продолжается на протяжении всей карьеры. Стадия повышения квалификации определена как необходимость госслужащим для прохождения карьеры.

Вся система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров госслужащих включает в себя ряд звеньев:

- Университетская подготовка;
- Подготовка (с интернатурой) и переподготовка кадров специализированными институтами: Национальная школа администраторов, или Национальная школа управления; Политехническая школа и инженерно-технические институты, находящиеся в ведении этой школы; региональные институты государственного управления; ведомственные административные институты. Эта система обеспечивает подготовку и повышение квалификации государственных служащих применительно к потребностям высших органов управления и конкретных ведомств.
- Повышение квалификации без отрыва от работы. Формами такой подготовки выступают

обмен опытом, изучение передовых приемов трудовой деятельности (стажировка), приобретение навыков непосредственно в ходе исполнения служебных обязанностей. Стажировка происходит в ходе практики на конкретной должности по определенной программе под руководством опытных специалистов.

- Непрерывная подготовка. Самостоятельное профессиональное развитие на службе и вне нее. Этот способ подготовки может осуществляться в форме учебного отпуска. Такой отпуск оплачивается администрацией и может быть предоставлен по требованию работника государственного аппарата.

Во Франции для повышения квалификации гос. служащих чаще практикуется приглашение специалистов (работающие в государственном секторе, университетские лекторы, консультанты и тренеры частного сектора). Специальные учреждения для подготовки и повышения квалификации служащих имеют ограниченное число постоянного персонала, которые обеспечивают административную работу, отвечают за разработку новых программ, обеспечивают их качество и подготовку материалов, проводят оценку эффективности программ.

Французская система подготовки кадров государственной службы является моделью по реализации принципа «служебного роста» (Career-based).

В Германии понятие «государственный служащий» охватывает всех работников государственных учреждений, к которым относятся не только сотрудники административных органов управления, но и учителя, работники дошкольных учреждений, профессора и преподаватели государственных университетов, судьи, полицейские, военнослужащие. Лица, находящиеся на государственной службе, делятся на три группы: чиновники, служащие и рабочие. Статус чиновников, служащих и рабочих отличаются тем, что первые назначаются на службу пожизненно, а со служащими и рабочими заключается трудовое соглашение, которое может быть расторгнуто. По Конституции Германии в вопросах профессионального образования между федеральной властью и властями земель существует строгое распределение компетенции. Каждая земля сама отвечает за планирование и практическое осуществление образования на своей территории. Права Федерального правительства в этом вопросе, в том

числе по финансированию, ограничены законами. Федеральное правительство принимает участие в общем планировании сферы образования для создания единых рамочных условий и равноценности программ профессионального образования. В Германии к гражданским служащим относятся и преподаватели высшей школы (понятие государственная служба не используется). Немецкий профессор имеет пожизненный статус чиновника и приглашается не вузом, а по его рекомендации правительством земли¹.

Основные требования, предъявляемые к служащим: профессиональное образование и специальная предварительная подготовка. Предварительная подготовка молодых специалистов не является узкоспециализированной. Ее цель – гармоничная интеграция чиновника низшего звена в систему административной службы. Молодые сотрудники, имеющие стаж работы в госаппарате до двух лет, чиновники со стажем работы более двух лет и руководящие работники госаппарата проходят подготовку в Федеральной академии публично-правового управления. Наряду с вузами, занимающимися первичной подготовкой госслужащих повышенного ранга, в Германии имеется система учебных заведений, занимающихся подготовкой и повышением квалификации работающих чиновников госслужбы. Центральное место в этой системе занимает Федеральная академия государственного управления при Министерстве внутренних дел Германии. Непрерывное образование – обязательное условие продвижения в системе госслужбы. Система продвижения по службе строго регламентируется законами. Она основана на 2 принципах: повышения квалификации и постепенного продвижения. Исключения из двух правил допускается лишь по специальному разрешению Федеральной комиссии по кадрам. Подготовка и переподготовка работников государственного и муниципального управления Германии в целом представляет собой последовательную, жесткую систему. Экзамен на право замещения должности сдается по обязательным и факультативным предметам. Широкий спектр программ позволяет сопровождать чиновника на протяжении всей его карьеры. Образовательные программы построены по модульному принципу. Для данной системы характерны

значительные бюджетные инвестиции в развитие и совершенствование навыков государственных служащих, преследующее целью достижение их квалификационного соответствия занимаемым должностям. Служебный рост государственных служащих в данной системе происходит на основе централизованного регулирования и имеет четко обозначенные этапы. Право служащих на повышение квалификации регулируется в форме коллективных договоров. В системе повышения квалификации широко используется «тренинг для карьер» (штатный тренинг — до 6 недель).

В приложении к федеральному постановлению по карьерам и повышению по службе гражданских служащих (*Bundeslaufbahnverordnung*) дается полный перечень всех карьер на федеральной государственной службе. Конкретное направление карьеры определяется правилами карьерной структуры, экзаменом и образованием, которые принимают форму распоряжения. Оплата труда по эффективности применяется ко всем категориям служащих (рейтинговая система). Она распределяется как на индивидуальном, так и на коллективном уровне. В случае недостаточной эффективности даются предписания, какие квалификации требуют развития. Порядок проведения оценки эффективности строится, исходя из критериев эффективности работы и потенциальных способностей, перечисленных в полном тарифно-квалификационном справочнике. Результат оценки эффективности работы имеет первостепенное значение для продвижения по службе и карьерного роста гражданских служащих. Данная система стимулирует служащих к повышению квалификации, которая финансируется в зависимости от их подчинения, ведомственной принадлежности за счет профессиональных фондов и личных средств служащих.

В Германии установлены нормы относительно тренировок (повышения квалификации служащих общественных услуг поддерживается налогами на обучение, фондом организации). Шесть-восемь недель для новичков в области администрации. Затем дается право на одну-две недели в год. Но это право, а не обязанность служащего. Тем не менее в Германии есть тренировочные схемы, которые должны выпол-

¹ Основным нормативным актом, регулирующим деятельность чиновников, является Федеральный закон о чиновнике (ФЗоЧ). Табель о рангах предусматривает 16 групп чиновников.

няться персоналом общественной услуги, они закладываются в уставах учреждений и служб. Существует тенденция вводить в устав то, что прохождение программ повышения квалификации требуется для доступа к более высокой категории. В этом случае завершение программы предполагает экзамен для чиновников.

Германские профсоюзы и ассоциации служащих имеют собственные учреждения для повышения квалификации, которые финансируются за счет профсоюза или ассоциаций (профессиональные учебные фонды). Для повышения эффективности фондов они имеют право вкладывать их в государственные ценные бумаги с целью заработка средств для подготовки персонала и «оплаты» тренерских курсов в своих учреждениях. В Германии служащие редко проходят повышение квалификации за счет собственных средств, хотя с введением квалификационных экзаменов эта тенденция меняется. Министерства и агентства, профсоюзы и профессиональные ассоциации не могут истратить учебные средства на другие социальные цели, но могут свободно определять их использование на разработку необходимых ресурсов для профессионального развития служащих. Обычно структура планирования средств на обучение имеет следующий вид:

- жалование для персонала по подготовке программ – 43%
- жалование для тренеров – 25%
- проживание и другие издержки – 14%
- комиссионные за участие в обеспечении кредита – 12%
- перемещение подготовленного персонала – 7%.

В Германии не используется рыночная (либеральная) модель дополнительного профессионального образования. Повышение квалификации организуется в подведомственных учреждениях, но приглашенные тренеры отбираются по конкурсу ассоциациями или ведомствами и работают по контрактной основе (временный договор). Список тренеров готовят профессиональные ассоциации¹.

В настоящее время происходит переход на сетевую систему обучения, например, все специалисты общественных услуг и верхней области Рейна проходят подготовку в сети уч-

реждений Европейской Академии. В целом в Германии существует дифференцированная система повышения квалификации для гражданских служб с различными учредителями и формами финансирования.

В законодательно-нормативных актах *Великобритании* отсутствует четкое понятие «государственный служащий». В узком смысле под государственным служащим понимается лицо, являющееся работником органа государственного управления. К государственным служащим в широком смысле относятся все служащие публичного сектора. В Великобритании государственная служба носит название «гражданская служба», но кроме того, существует понятие «публичная служба». В январе 1971 г. была отменена система классов и определено три основные группы государственных служащих. Гражданскими служащими не считаются судьи, военнослужащие, служащие полиции и органов местного самоуправления, учителя и работники национальной службы здравоохранения. Представители всех перечисленных категорий вместе с гражданскими служащими объединяются более широким понятием – служащие общественного (публичного) сектора. Гражданская служба подразделяется на внутреннюю и дипломатическую. Исторически гражданская служба считается прерогативой короны (королевской власти) и поэтому она регулировалась в основном не законами, а приказами короны в Совете, а также распоряжениями министерства финансов и других министерств в рамках своей компетенции. Все гражданские служащие разделены на категории, группы и разряды. По каждой из них существует строгое описание квалификационных требований и должностных обязанностей.

Система набора гражданских служащих предполагает проведение письменных экзаменов и обязательного собеседования по программам ведущих британских университетов. При наборе на высшие должности предпочтение отдается устным собеседованиям. Назначения высших должностных лиц проводятся министром гражданской службы, т.е. премьер-министром. Назначения на другие должности – руководителями соответствующих министерств, осуществляющими набор самостоятельно, но под контролем комиссии

¹ Contribution of collective bargaining to continuing vocational training. 2009. website: www.eurofound.europa.eu

гражданской службы. Гражданские служащие имеют ряд существенных льгот, гарантируемых государством. Прежде всего, гарантируется пожизненная занятость служащего, преждевременные увольнения возможны только в случае грубейших нарушений трудовой дисциплины. В правах гражданских служащих существуют и некоторые ограничения. Высшим должностным лицам запрещено заниматься политикой на общенациональном уровне. Ограничения касаются участия в финансовых операциях и тех сделках с акциями и земельными участками, которые могут привести к столкновению частных и служебных интересов. С начала 80-х в результате реформ гражданская служба Великобритании претерпела ряд существенных изменений. В 1991 г. была принята Гражданская хартия, в которой правительство пообещало улучшить работу общественных служб и ориентацию их на потребителя. После этого были созданы графики достижения более высоких результатов, особенно в таких областях, как здравоохранение и образование. В дальнейшем в Великобритании было проведено еще целый ряд реформ в области государственного управления и гражданской службы. Комиссия по гражданской службе издала весьма подробный Кодекс о найме служащих, являющийся руководством для непосредственных нанимателей, т.е. всех обладающих этим правом правительственных организаций (Civil Service Commissioners' Recruitment Code).

По настоящее время в Великобритании существуют отдельные акты, по которым гражданским служащим присваивается статус гражданских служащих, но отсутствует общий закон о гражданской службе. В то же время, по мнению А. В. Оболонского, реформы гражданской службы продвинулись в Великобритании дальше, нежели в какой-либо другой стране. Современная британская гражданская служба это – открытая плюралистическая структура, постоянно обменивающаяся ресурсами и практиками с окружающей средой, широко, но с учетом своей специфики заимствующая опыт обслуживания граждан в частном секторе и сделавшая удовлетворение потребителей своих услуг в широком смысле слова главным реальным приоритетом своей деятельности¹.

В настоящее время работа всего штата служащих подвергается ежегодной оценке со стороны руководства. В результате оценивания определяются программы повышения квалификации, которые зависят от требований служебного положения. В каждом министерстве имеется соответствующий отдел, специальные сотрудники и менеджеры по подготовке и навыкам; функционируют курсы, работающие по программам, подготовленным для данного ведомства. Учиться можно очно или заочно. Некоторые категории сотрудников получают определенные льготы для посещения курсов в форме предоставления свободных дней и т.д. В местных советах необходимость обучения персонала определяется с помощью центральной учебной консультативной группы, состоящей из представителей всех уровней и сфер власти. Местные органы власти полностью покрывают расходы по обучению, признанному необходимым.

Программы подготовки кадров госслужбы ориентированы на реализацию концепции государственного управления, основной целью которой является повышение качества услуг, что требует развития у госслужащих навыков управления изменениями и лидерского потенциала.

Основная масса служащих среднего и высшего звена обучается в Колледже по проблемам государственной службы. Занятия проводятся по программам подготовки будущих руководителей, специальным программам повышения квалификации. Высокопоставленные госслужащие посещают «мастер-классы» по обучению управлению проектами, за выполнение которых они несут ответственность. Государственные служащие, которым предстоит занять высшие должности категории «А», получают базовое образование в университетах Оксфорда и Кембриджа.

Наряду с централизованной подготовкой госслужащих в Великобритании используются и другие формы повышения квалификации. Существует широкая система курсов и семинаров, организуемых министерствами и ведомствами, которые несут ответственность за подготовку кадрового резерва для выдвижения на более высокие должности и профессиональное развитие высших руководителей. Это

¹Оболонский А. В. Великобритания: на пути к новой модели госслужбы // *Общественные науки и современность*. – 2007. – № 6. – С. 86–97.

требует от них постоянного мониторинга потребностей в обучении персонала и планирования его дальнейшего использования. Каждое ведомство разрабатывает собственные планы развития управленческого звена. Содержание обучения и программы профессионального роста госслужащих формируются с учетом специфики функций и должности, занимаемой чиновником. Государственный служащий имеет право обучиться по какой-либо программе профессионального образования за собственный счет, но при этом он может использовать различные финансовые льготы, ему может быть представлен дополнительный учебный отпуск, уменьшено налогообложение на сумму затрат на обучение. В результате постоянных реформ и нацеленности на постоянное улучшение эффективности деятельности административных и гражданских служб в Великобритании сложилась смешанная модель повышения квалификации гражданских и общественных служащих. Эта модель сочетает в себе централизованную регуляцию профессионального развития служащих и либеральное (конкурентное) управление качеством профессиональных образовательных программ для служащих.

Наиболее сложный вопрос для всех стран – оценка эффективности программ повышения квалификации. Квалификационные работы часто не отражают их эффективность, так как не имеют показателей «отсроченного действия» и отображают только заявленные в программах учебные цели. В некоторых случаях для оценки эффективности программ вводятся индикаторы «запроса». В том случае если программы разрабатываются по запросам (на договорной или конкурсной основе), то для ее оценки индикаторам присваиваются веса. По завершению программы оценка ее эффективности может проводиться по количеству жалоб или по результатам анкет, которые раздаются участникам программы по завершению обучения. Результаты таких анкет отражают ограниченное значение эффективности программ, поскольку они отображают только первичное впечатление участников. Они не представляют информацию о глубине приобретенных умений или квалификаций, которые будут применимы на практике в действиях служащего. В некоторых странах, для оценки образовательных про-

грамм повышения квалификации рассылают вторые анкеты после определенного периода, например, через шесть месяцев (возвратная норма эффективности обучения). Однако этот механизм также не позволяет делать надежные выводы об эффективности программ.

В настоящее время делаются попытки оценить эффективность курсов по повышению результативности работы служащих, но это возможно только в тех странах, где разработаны показатели результативности работы государственного служащего и введена оценка и оплата его работы «по результату». Воздействие программы на результаты работы идентифицируется как показатель «отзывчивость программы»¹.

Выполненный анализ моделей повышения квалификации государственных служащих в трех крупных европейских странах позволяет сделать следующие выводы:

В странах Европы основные положения относительно организации повышения квалификации государственных/гражданских служащих закреплены законодательно на уровне государства и уточняются в трудовых соглашениях. Профессиональное образование служащих рассматривается в широком контексте в общей рамке накопительной системы квалификаций, что позволяет сделать рынок кадров в социальной сфере более мобильным и соответствовать требованиям к качеству работы гражданского сектора. Для выработки общей политики стран Европы в отношении системы профессиональной подготовки гражданских служащих принципы и стандарты повышения квалификации соотносятся с Европейской рамкой профессиональных квалификаций, которая, в свою очередь, воздействует на разработку Национальной рамки квалификаций и отраслевые стандарты профессий. Национальные стандарты квалификаций взаимосвязаны с уровнями программами профессионального образования.

Организуя политику профессионального образования, различные государства Европы разработали вариативные схемы финансирования повышения квалификации и профессиональной подготовки гражданских служащих. В целях расширения рыночных или рыночно-замещающих механизмов финансирования

¹Public Service Training in OECD Countries, Sigma Papers. – No. 16, OECD Publishing. – URL: <http://dx.doi.org/10.1787/5kml619ljzsn-en>

программ стали чаще применяться персонализированные схемы финансирования. Данные схемы поддерживаются в отношении приоритетных программ.

Повышение квалификации государственных и гражданских служащих в странах, имеющих традиции в области гражданского управления, связаны с конкурсной системой работы гражданских служащих и определяются как личный долг и ответственность служащего. Показатель квалификационной подготовки формализован и принимается на уровне законодательства о гражданской службе, где закрепляются временные параметры периодического повышения квалификации и способы оценивания результатов. Институт подготовки, переподготовки и повышения квалификации является составной частью систем гражданской службы и ответственность за их работу находится в сфере деятельности конкретных ведомств и департаментов.

Повышение квалификации работников гражданских служб строится на основе опережающего реагирования на возникающие проблемы, которые находят место в стратегических планах правительств и региональных органов власти. Для динамичности этой системы в процессах повышения квалификации используются различные виды программ (среднесрочные, краткосрочные, накопительные по видам деятельности). Финансирование повышения квалификации служащих определяется в согласительных схемах. Используются государственные гранты, фонды, средства организаций и личные средства служащих.

Для оценивания эффективности программ повышения квалификации вводятся индикаторы «запроса», «добавочной стоимости», «социальных эффектов». В то же время ни один из индикаторов в отдельности не позволяет оценить эффективность программ повышения квалификации.

Литература

1. Герменчук, В. В. Подготовка государственных служащих в зарубежных странах / В. В. Герменчук. – Мн., 2005. – 242 с.
2. Заир-Бек, Е.С. Принципы отчетности в политике управления образованием / Е.С. Заир-Бек // Высшее образование сегодня. – 2009. – № 09. – С. 12–18.
3. Заир-Бек, Е. С. Анализ европейских моделей повышения квалификации учителей как источник развития непрерывного педагогического образования в педагогическом университете / Е.С. Заир-Бек // *Universum: Вестник Герценовского университета*. – 2011. – № 9. – С. 36–45.
4. Заир-Бек, Е. С. Институциональный подход в исследованиях образования / Е. С. Заир-Бек, А. Н. Ксенофонтова // *Интеллект. Инновации. Инвестиции*. – 2012. – № 4. – С. 6–13.
5. Зенков, М. Ю. Зарубежный опыт управления: Государственная служба : учебное пособие / М. Ю. Зенков. – Новосибирск : НГАУ, 2004. – 130 с.
6. Кардона Франциско. Сфера гражданской службы в Европейских странах, тенденции и процессы. Семинар в Европейском институте государственного управления Маастрихт, 13–14 ноября 2000 года. – *Sigma/ОЭСР*.
7. Козырин, А. Н. Административное право зарубежных стран / А. Н. Козырин и др. – М., 2003. – 464 с.
8. Литвинцева, Е. А. Анализ зарубежного опыта правового регулирования государственной гражданской службы. (Аналитические обзоры Института научных исследований и информации Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации: Периодическое издание (открытая серия.) № 2/2008.) / Е. А. Литвинцева. – М. : Изд-во РАГС, 2008. – 38 с.
9. Марголин, А. М. Мировой опыт государственного управления / А. М. Марголин // *Государственная служба*. – 2000. – № 1.
10. Оболонский, А. В. Государственная служба во Франции / А. В. Оболонский // *Государство и право*. – 2000. – № 11. – С. 60–66.
11. Оболонский, А. В. Великобритания: на пути к новой модели госслужбы / А. В. Оболонский // *Общественные науки и современность*. – 2007. – № 6. – С. 86–97.
12. *Government at a Glance 2011 (Summary in Russian)*. OECD Publishing, Publication date: 24 Jun 2011.
13. *Human Resources Management (HRM) Working Party [Электронный ресурс]*. OECD Headquarters. – Paris. – 7–8 October. – 2004. – URL: <http://www.oecd.org>. website.

-
14. Public Service Training Systems in OECD Countries, SIGMA paper no. 16, 1997. – 23 p.
 15. Support for Improvement in Governance and Management in Central and Eastern European Countries Technical Assistance Terms of Reference Identifier for OMAS Multi-country Reports Thematic Report on Public Administration Reform, S/ZZ/PAD/01003. – 24 September. – 2001 – 44 p.
 16. Steijn B: HRM in the public sector: a neglected subject. Modernisation review – the HRM perspective [Электронный ресурс]. Paper prepared for the Human Resource Management Working Party Meeting, OECD headquarters. – Paris. – 7–8 October. – 2002. – URL: <http://www.oecd.org>.
webcite
-