

Управление ПОО в Узбекистане

Серия: Управление системами образования

Отчет

Автор(ы):

[Урсула Ренольд](#) ; [Кэтерин Мари Кейвз](#) ; [Амела Зубович](#) 

Дата публикации:

2022-12

Постоянная ссылка:

<https://doi.org/10.3929/ethz-b-000586303>

Права / лицензия:

[Авторское право - Разрешено некоммерческое использование](#)

Первоначально опубликовано в:

CES Studies 31



Серия: Управление системами образования

Управление ПОО в Узбекистане

Авторы:

Урсула Ренольд

Кэтрин М. Кейвз

Амела Зубович

CES Studies № 31, декабрь 2022

Данная публикация стала возможной благодаря швейцарскому проекту "Поддержка реформ профессионального образования в Узбекистане" (VET4UZ), финансируемого Швейцарским правительством и реализуемого филиалом "HELVETAS Swiss Intercooperation" в Узбекистане на основе Межправительственного соглашения, подписанного 23 сентября 2022 года Посольством Швейцарии в Узбекистане от имени правительства Швейцарской Конфедерации и Министерством высшего и среднего специального образования от имени правительства Республики Узбекистан.

Мнения, выраженные авторами данного исследования, являются точкой зрения авторов и необязательно отражают официальную политику или позицию Правительства Швейцарии или филиала "HELVETAS Swiss Intercooperation" в Узбекистане.

Отчет подготовлен руководителем команды по системам образования в ETH Zurich в Цюрихе, Швейцария (<http://www.ces.ethz.ch/>) в рамках первой фазы (2021-2025) проекта «Поддержка реформ профессионального образования в Узбекистане», финансируемого Швейцарским агентством по развитию и сотрудничеству. Данная работа проведена в сотрудничестве с филиалом "HELVETAS Swiss Intercooperation" в Узбекистане.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC**

ETH zürich



Благодарность

Выражаем благодарность команде филиала "HELVETAS Swiss Intercooperation" в Узбекистане, в частности доктору Габриеле Дамиан-Тимошенко и доктору Ферузе М.Рашидовой за поддержку. Мы чрезвычайно благодарны всем респондентам опроса, уделившим этому исследованию свое время и поделившимися опытом.

Содержание

Перечень рисунков	4
Перечень таблиц	4
Краткое содержание	5
Введение.....	12
Метод и данные	14
Опрос.....	14
Данные и респонденты.....	16
Результаты	18
Как воспринимается управление ПОО в Узбекистане и насколько оно эффективно?	18
Как меняется удовлетворенность и восприятие эффективности в зависимости от группы участников?	18
Каковы различия между измерениями управления ПОО?.....	19
В чем различия между элементами внутри измерений?	20
О каком типе управления ПОО сообщают участники?	23
Насколько хорошо сотрудничают субъекты управления ПОО в Узбекистане?	25
Каким образом Узбекистан должен приоритизировать улучшение управления ПОО?	30
Насколько важно каждое измерение?	30
Насколько эффективно управление ПОО в наиболее важных измерениях?	31
Выводы и рекомендации.....	33
Ссылки	36
Приложение	37
Техническое приложение	40
Насколько каждое измерение влияет на общую удовлетворенность управлением?	40
Насколько эффективно управление ПОО в наиболее важных измерениях?	42

Перечень рисунков

Рисунок 1: Общая удовлетворенность управлением ПОО по группам участников.....	19
Рисунок 2: Сообщенные и рассчитанные баллы управления по измерениям.....	20
Рисунок 3: Тип управления в Узбекистане.....	24
Рисунок 4: Сеть управления в Узбекистане.....	26
Рисунок 5: Сравнение сетей управления ПОО в Узбекистане и Швейцарии.....	27
Рисунок 6: Важность каждого измерения.....	31
Рисунок 7: Регрессия сообщенных и рассчитанных баллов измерений по сообщенной общей удовлетворенности управлением.....	41
Рисунок 8: Корреляция баллов и коэффициентов.....	42

Перечень таблиц

Таблица 1: Измерения и элементы индекса управления.....	14
Таблица 2: Состав группы участников и респондентов.....	17
Таблица 3: Баллы элементов.....	21
Таблица 4: Матрица сотрудничества для сети управления ПОО в Узбекистане.....	28
Таблица 5: Важность восприятия измерений и эффективности для общей удовлетворенности.....	30
Таблица 6: Подробная выборка, сравнивающая токенизированных групп участников с группами ответивших участников.....	37
Таблица 7: Подробные результаты сети.....	38
Таблица 8: Вопросы опроса и баллы по типу управления.....	39

Краткое содержание

Это исследование рассматривает управление ПОО (профессиональным образованием и обучением) в Узбекистане посредством опроса 646 участников системы о ключевых показателях управления (Renold, Caves, & Oswald-Egg, 2019). Мы опросили большую выборку экспертов и практиков в секторе ПОО Узбекистана по вопросам управления в восьми ключевых измерениях.

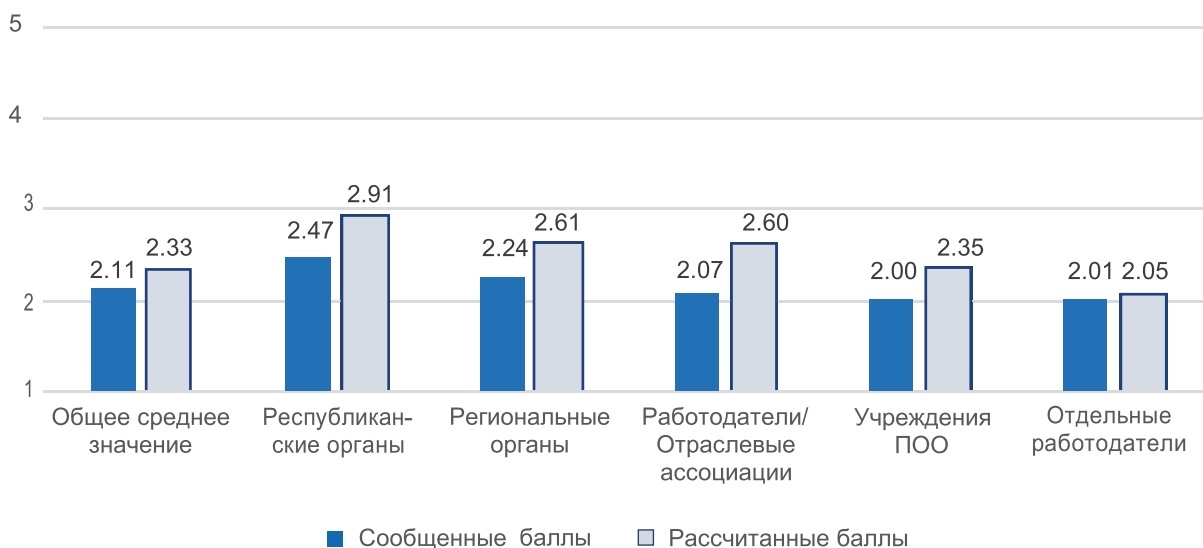
1. Единый на национальном уровне подход к ПОО
2. Обновление системы и управление ею
3. Связь с другими системами
4. Финансирование и стимулы для заинтересованных сторон
5. Подготовка кадров в ПОО соответствует спросу на рынке труда
6. Обеспечение качества программ ПОО
7. Профориентация учащихся
8. Проницаемость системы (отсутствие «тупиковых» путей)

Как воспринимается управление ПОО в Узбекистане и насколько оно эффективно?

Участники системы ПОО Узбекистана сообщают, что они частично не удовлетворены ее управлением. Средний сообщенный балл составляет 2,11 по шкале от 1 (очень неудовлетворены) до 5 (очень удовлетворены). Общий средний рассчитанный балл (среднее значение элементов в каждом измерении, затем среднее значение по всем измерениям) составляет 2,33 по той же шкале от 1 до 5 баллов.

Рисунок Е1 показывает общую удовлетворенность управлением ПОО по группам участников, сравнивая сообщенные и рассчитанные баллы. Республиканский уровень наиболее удовлетворительный, за ним следуют региональные уровни, ассоциации работодателей, а также поставщики ПОО и работодатели. Восприятие субъектами управления ПОО в каждом измерении, по-видимому, немного ниже, чем рассчитанные показатели, но различия между измерениями незначительны.

Рисунок Е1: Удовлетворенность управлением ПОО в целом и по группам участников



Примечания: В столбцах показаны оценки для каждой группы участников по шкале от одного до пяти баллов. Ярко-синие полосы показывают сообщенные баллы, а светло-синие – рассчитанные баллы. N=454 для сообщенных баллов, 572 для рассчитанных баллов.

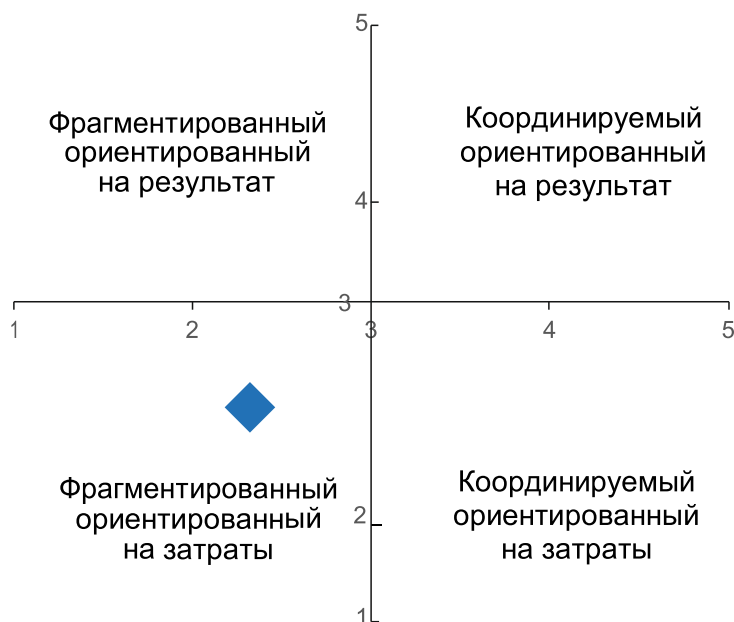
Основные выводы – Восприятие и эффективность управления ПОО

1. Удовлетворенность управлением ПОО относительно низкая как по восприятию (2.11), так и по эффективности управления (2.33).
2. Субъекты, работающие на республиканском уровне, более удовлетворены управлением ПОО, в то время как региональные или местные субъекты менее удовлетворены.
3. Все измерения и элементы управления имеют по существу одинаковые баллы. Нет больших различий, которые указывали бы на сильные или слабые стороны.

О каком типе управления ПОО сообщают участники?

Раунер, Виттинг и Дайтмер (2010) разрабатывают и измеряют идеальные типы управления ПОО на основе шкал для типа и режима управления. Тип управления относится к интеграции системы, в частности, к тому, насколько скоординированным или фрагментированным является управление ПОО. Управление ПОО варьируется от ориентированного на затраты, когда процессы управления организованы с помощью правил и распределения ресурсов, до ориентированного на результат, когда управление организовано вокруг конечного продукта или цели. Рисунок E2 показывает, что субъекты сообщают, что система Узбекистана фрагментирована и ориентирована на ресурсы.

Рисунок E2: Тип управления в Узбекистане



Примечания: Тип управления Узбекистана обозначен синим ромбом. Оси показывают баллы для типа и режима управления. Более низкие баллы по типу управления (ось x) указывают на более фрагментированный стиль управления, в то время как более высокие баллы указывают на более скоординированный стиль управления. На оси y, которая показывает режим управления, более низкие баллы указывают на стиль, более ориентированный на затраты, в то время как более высокие баллы указывают на стиль, более ориентированный на результат. N=571-593 в зависимости от измерения.

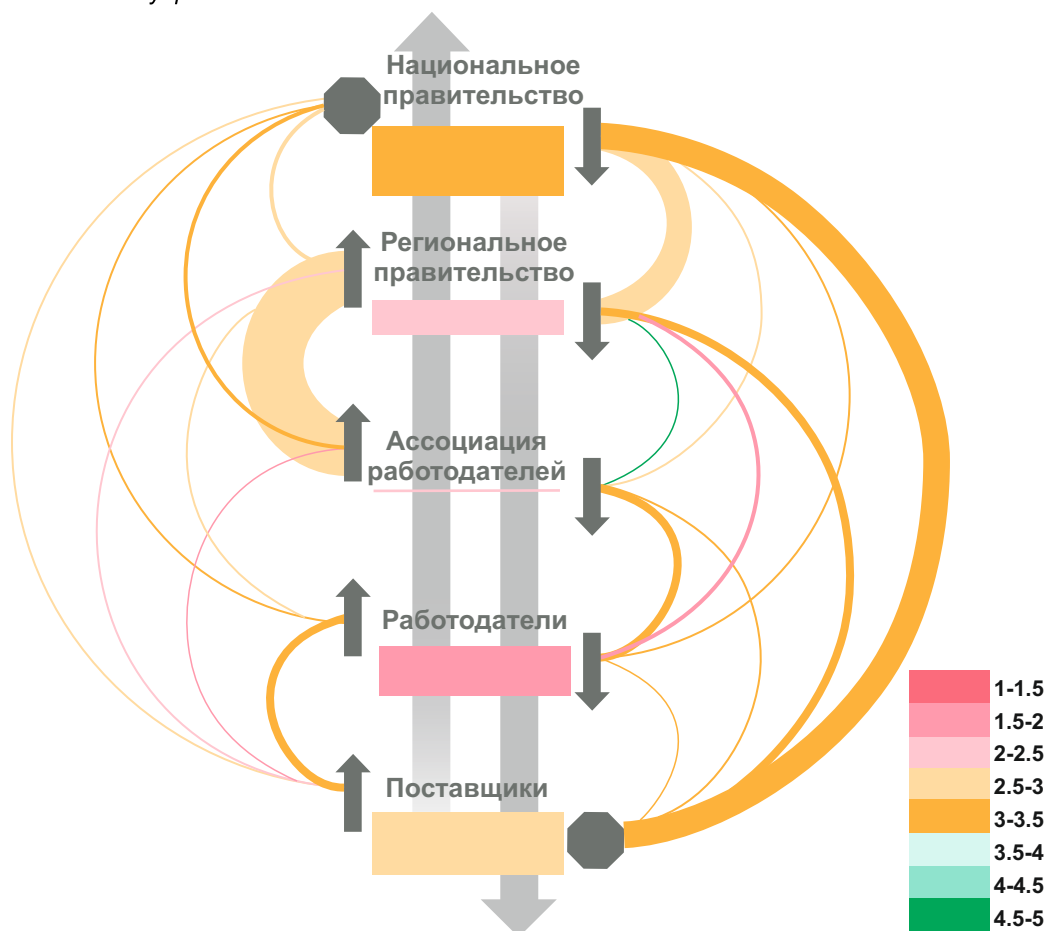
Основные выводы – тип управления ПОО

1. Субъекты ПОО Узбекистана сообщают о фрагментированном, ориентированном на затраты типе управления.
2. Универсальной передовой практики не существует, но низкая общая удовлетворенность управлением ПОО может указывать на то, что этот тип управления не идеален для Узбекистана

Насколько хорошо сотрудничают субъекты управления ПОО в Узбекистане?

Управление ПОО можно описать как сеть с отношениями между группами участников, которые работают вместе над разработкой, реализацией и обновлением программ ПОО. В целом наблюдается неудовлетворенность сетью управления ПОО в Узбекистане (средняя удовлетворенность 2,28 балла из 5). Это также крайне нетипично для сети управления ПОО, как показано на рисунке Е3.

Рисунок Е3: Сеть управления в Узбекистане



Примечания: Толщина линии представляет нагрузку на отношения (произведение смежности отношений и сообщаемой интенсивности), а цвет соответствует шкале, показанной в правом нижнем углу. Отношения текут вверх по диаграмме слева и вниз по диаграмме справа. Вертикальный порядок не является точным представлением иерархии. Внутригрупповые отношения показаны в виде горизонтальных полос под названием каждой группы участников. N=630 индивидуальных респондентов, 739 отношений (отдельные лица сообщают о множественных отношениях).

Основные выводы – Сеть управления ПОО

1. Удовлетворенность сотрудничеством относительно низка, даже в межгрупповых отношениях.
2. В сети управления ПОО Узбекистана нет посредников, выполняющих представительские или направляющие функции.
3. Внутригрупповые отношения составляют большую часть сотрудничества в сети. Это может свидетельствовать о фрагментации или отсутствии институционализированного сотрудничества. Кроме того, в значительной степени отсутствует межгрупповое сотрудничество.
4. Другие субъекты работают с работодателями, но работодатели не отвечают взаимностью. Работодатели могут быть перегружены прямым сотрудничеством.
5. Ассоциации работодателей и торговые палаты не являются полноценной частью сети. Они сообщают о работе с другими субъектами, но другие группы сообщают только о работе непосредственно с работодателями. Работодатели не сообщают о каком-либо отношении к ассоциациям.

Каким образом Узбекистан должен приоритизировать улучшение управления ПОО?

Используя два разных подхода с нашими сообщенными и рассчитанными баллами, мы можем конкретно определить, насколько важно **восприятие** участниками того или иного измерения и, отдельно, насколько важна **эффективность** для удовлетворенности. Таблица E1 показывает, что восприятие субъектами четырех измерений связано с их удовлетворенностью управлением ПОО. Лучшая **эффективность** в трех измерениях связана с более высокой удовлетворенностью управлением ПОО.

Таблица E1: Важность восприятия измерений и эффективности для общей удовлетворенности

	Восприятие измерений	Эффективность измерений
Связано с лучшей общей удовлетворенностью	Единый на национальном уровне подход Связь с другими системами Обеспечение качества программ ПОО Профориентация для учащихся	Финансирование и стимулы Профориентация для учащихся Проницаемость системы
Никакого эффекта	Обновление системы и управление ею Финансирование и стимулы Соответствие рынку труда Проницаемость системы	Единый на национальном уровне подход Связь с другими системами Соответствие рынку труда Обеспечение качества
Связано с худшей общей удовлетворенностью		Обновление системы и управление ею

Примечания: Основано на регрессии сообщенных (восприятие) и рассчитанных (эффективность) баллов измерений по общей удовлетворенности. Смотрите техническое приложение для получения полной информации. Измерения в верхнем ряду имеют положительную и значимую корреляцию с общей удовлетворенностью, измерения в среднем ряду незначительны, а измерения в нижнем ряду имеют отрицательную и значимую корреляцию с общей удовлетворенностью. Результаты не являются причинно-следственными.

Основные выводы – приоритеты

1. Для улучшения восприятия управления ПОО наиболее важными аспектами являются внешняя коммуникация, обеспечение качества и профориентация.
2. Для повышения эффективности управления ПОО наиболее важными аспектами являются проницаемость системы, профориентация, а также финансирование и стимулы.

Выводы и рекомендации

Изучение управление ПОО в различных контекстах показало, что некоторые из проблем, которые мы наблюдаем здесь, типичны для таких контекстов, как Узбекистан, а некоторые вызывают удивление. Участники сектора ПОО Узбекистана осознают, что управление системой оставляет желать лучшего. Они, как правило, не удовлетворены, и их мнение совпадает с расчетными показателями управления системой. Такая проницательность указывает на осознание проблем и мотивацию к совершенствованию.

Одной из закономерностей, довольно распространенной в разных странах, является более высокая удовлетворенность участников более высокого уровня. Однако, в сочетании с высокой фрагментацией и ориентацией на затраты, которую мы наблюдаем в управлении ПОО в Узбекистане, это несоответствие удовлетворенности становится признаком более серьезной проблемы.

Рекомендация 1

Переход от управления, ориентированного на затраты, к управлению, ориентированному на результат. В частности, это означает регулирование стандартов и обеспечение качества путем оценки того, соблюдаются ли стандарты, а не регулирование процессов обучения и обеспечение качества путем управления этими процессами. Это потребует перехода от учебных программ, основанных на знаниях или предметах, к учебным планам, основанным на компетенциях.

Отношения между участниками сети управления ПОО Узбекистана крайне необычны. В типичной сети управления для ПОО мы ожидали бы увидеть сотрудничество между группами участников при содействии организаций-посредников. В Узбекистане мы наблюдаем почти противоположность этим распространенным моделям. Мы заметили большое значение, которое субъекты ПОО в Узбекистане придают качеству, а для обеспечения качества необходима связь между образованием и занятостью. Сеть совместного управления, которая использует надежные ассоциации работодателей для содействия лидерству работодателей, необходима для установления связей между образованием и занятостью.

Рекомендация 2

Уделять приоритетное внимание сети совместного управления, в которой ассоциации работодателей (или отраслевые ассоциации, торговые палаты и т.д.) являются настоящими представителями работодателей и содействуют руководству работодателями ПОО. Это потребует определения роли и полномочий работодателей и их ассоциаций в разработке, предоставлении и обновлении ПОО.

Примечательно то, что все измерения управления системой ПОО оценены недостаточно высоко. Мы находим различия в том, что имеет значение для того, как люди относятся к управлению ПОО, и в том, что делает управление ПОО лучше с точки зрения эффективности. Профорентация и консультирование - это единственное измерение, которое имеет значение с обеих точек зрения, поэтому это явный приоритет. Проницаемость системы, а также финансирование и стимулы, возможно, не самые привлекательные области для улучшения, но они очень важны для повышения эффективности.

Рекомендация 3

Сосредоточиться на улучшении профорентации и консультирования. Хотя коммуникация и качество являются привлекательными областями, они важны только для восприятия управления ПОО, а не для его эффективности. Сосредоточиться на проницаемости системы, финансировании и стимулах для улучшения эффективности управления ПОО.

Одна из закономерностей, которая проявляется во всех областях исследований, – это ориентация на качество. Однако качество – это результат здоровой системы. Представленные здесь результаты показывают, что управление ПОО в Узбекистане борется с фундаментальными проблемами, такими как сотрудничество, режим управления, вовлечение соответствующих субъектов и определение приоритетов. Решение фундаментальных проблем, скорее всего, является первым шагом к качеству, а не качество является первым шагом к желаемым результатам.

Рекомендация 4

Сосредоточиться на решении фундаментальных проблем и относиться к качеству как к цели или результату.

Введение

В прошлом ПОО в Узбекистане было основным направлением образования для молодежи, и в 2015 году 93% учащихся старших классов средней школы прошли ПОО (ETF 2017, стр. 57). До 2017 года ПОО было частью 12-летнего обязательного образования. Реформа сектора образования, которая была формально проведена в 2019 году, сократила обязательное образование до 11 лет, а ПОО стало факультативной двухгодичной программой ПОО после обязательного образования. В то время как до 2017 года, по данным Азиатского банка развития (АБР, 2020 год)¹, почти 1500 учреждений ПОО обеспечивали обучение более миллиона учащихся, показатели сектора в значительной степени спали после реформы. Сегодня ЮНЕСКО сообщает, что 23,2% молодежи охвачены ПОО².

Сектор ПОО сталкивался с проблемами управления, когда он был частью системы обязательного образования, и этот процесс в связи с изменениями только усугубился. Согласно АБР (2020), несоответствие навыков является серьезной проблемой, обусловленной ориентацией системы на знания, а не на компетенции, отсутствием обучения на рабочем месте и проблемами с процессами оценки, аттестации и разработки учебных программ. Существует мало профориентационных программ для учащихся и очень ограниченный интерфейс между ПОО и производством. Отсутствие системного взаимодействия работодателей на любом этапе учебного процесса ПОО является серьезной проблемой, усугубляемой отсутствием отраслевых организаций. Отраслевые советы по профессиональным навыкам были созданы, но еще не действуют. Министерства, ответственные за координацию развития навыков и обеспечение ПОО, сталкиваются с серьезными проблемами в увязке спроса и предложения на навыки.

Терминологическое примечание

ПОО - это термин, применяемый на международном уровне. В развивающихся странах **ТПОО** часто используется для охвата всего пути технического и профессионального образования и профессиональной подготовки на уровне среднего, послесреднего и третичного образования (как правило, уровень МСКО 3 и выше). В Узбекистане этот сектор обычно называют **ПО** (профессиональное образование). Чтобы избежать путаницы с **PET** (professional education and training – профессиональное образование и обучение, ТПОО на уровне МСКО 5 и выше), **мы будем использовать ПОО в этом отчете, когда говорим о секторе в целом, и не будем использовать названия программ, если не говорим о них конкретно.**

¹ <https://www.adb.org/projects/documents/uzb-51012-003-rrp> дата обращения декабрь 2022 года

² <https://unevoc.unesco.org/home/Dynamic+ПОО+Country+Profiles/country=UZB> дата обращения декабрь 2022 года

Это исследование является частью долгосрочной исследовательской программы в партнерстве с филиалом "HELVETAS Swiss Intercooperation" в Узбекистане. Предыдущее исследование (Renold, Caves, & Zubovic, 2021) отражает базовый уровень взаимосвязи образования и занятости в программах ПОО Узбекистана. Это исследование является базовым исследованием по управлению системой ПОО. В будущих исследованиях ожидается зафиксировать прогресс в этих областях, а также другие ключевые показатели.

Это исследование рассматривает управление ПОО в Узбекистане посредством опроса о ключевых показателях управления (GOVI; Renold, Caves, & Oswald-Egg, 2019). Мы опросили большую выборку экспертов и практиков в секторе ПОО Узбекистана, охватив широкий взгляд на управление в восьми измерениях. Нашими основными исследовательскими вопросами являются:

1. Как воспринимается управление ПОО в Узбекистане и насколько оно эффективно?
 - a. Как меняется удовлетворенность и восприятие эффективности в зависимости от группы участников?
 - b. В чем заключаются различия между измерениями управления ПОО?
 - c. Каковы различия между элементами в пределах измерений?
2. О каком типе управления ПОО сообщают участники?
3. Насколько хорошо сотрудничают субъекты управления ПОО в Узбекистане?
4. Каким образом Узбекистан должен приоритизировать улучшение управления ПОО?
 - a. Насколько важно каждое измерение?
 - b. Насколько эффективно управление ПОО в наиболее важных измерениях?

Мы опишем опрос и наши данные в следующем разделе, затем рассмотрим каждый исследовательский вопрос по очереди в следующих разделах. В заключение мы приводим выводы и рекомендации по управлению ПОО в Узбекистане.

Метод и данные

Опрос

Это исследование основано на опросе ключевых участников управления в секторе ПОО Узбекистана. В ходе опроса были отобраны отдельные лица на всех уровнях и во всех ключевых учреждениях, связанных с ПОО. В нем спрашивается об их общей удовлетворенности управлением сектором ПОО и о том, насколько хорошо, по их мнению, управление работает в восьми ключевых измерениях. Каждое из этих измерений состоит из отдельных элементов и измеряет важные аспекты управления ПОО. Они представляют собой упрощенную версию индекса управления, используемого в Швейцарии (Renold, Caves, & Oswald Egg, 2019). В таблице 1 показаны измерения и элементы управления ПОО.

Таблица 1: Измерения и элементы индекса управления

Измерения	Элементы
Единый на национальном уровне подход к ПОО	
По вашему мнению, регулируется ли ПОО в Узбекистане последовательным образом по всей стране? <i>Например, законодательство и рамочные учебные программы для ПОО согласованы по всей стране.</i>	
ПОО регулируется единым набором правил. Профессиональные профили/учебные планы соответствуют национальным стандартам. Единое учреждение (например, министерство) координирует все программы и поставщиков ПОО Все соответствующие субъекты (например, торговые палаты, поставщики ПОО и т.д.) включены в управление ПОО Все субъекты ПОО имеют четкие роли и обязанности Существуют четкие национальные стандарты качества и подотчетности ПОО Компании сотрудничают с поставщиками ПОО, предлагая обучение	
Обновление системы и управление ею	
По вашему мнению, эффективно ли управляется ПОО в Узбекистане и поддерживается ли оно в актуальном состоянии? <i>Например, система ПОО адаптирована к требованиям рынка труда, и результаты отслеживаются.</i>	
ПОО постоянно обновляется и развивается Учебные планы/профили ПОО постоянно оцениваются и обновляются ПОО оценивается с учетом важных политических целей Результаты оценок используются для улучшения ПОО в будущем	
Связь с другими системами	
По вашему мнению, достаточно ли хорошо министерства, участвующие в ПОО, взаимодействуют друг с другом? Распределена ли ответственность за управление ПОО между несколькими министерствами? Сосредоточена ли ответственность за управление ПОО в одном министерстве?	
Финансирование и стимулы для заинтересованных сторон	
По вашему мнению, эффективно ли финансируется ПОО в Узбекистане? <i>Например, существует плавный поток информации между субъектами на различных политических уровнях ПОО. Коммуникации протекают между правительством, местными органами власти, ассоциациями работодателей или торговыми палатами, образовательными учреждениями и предприятиями.</i>	
Поставщики ПОО получают финансирование на одного учащегося Поставщики ПОО получают финансирование на оплату учителей, материалов и т.д. Ожидается, что поставщики ПОО достигнут установленных стандартов для поддержания финансирования Поставщики ПОО получают финансирование независимо от результатов деятельности Соответствующее министерство отслеживает затраты предприятий и выгоды от обучения Ассоциации работодателей или торговые палаты помогают управлять системой	

Места в ПОО соответствуют спросу на рынке труда

По вашему мнению, пытаются ли поставщики ПОО в Узбекистане соответствовать спросу рынка труда?

Например, обучение ПОО соответствует спросу на рынке труда на людей с этими навыками. Например, существует достаточное количество должностей ПОО по ключевым профессиям, и востребованные рабочие места предлагаются через ПОО.

Учащиеся выбирают свои профессии ПОО на основе того, что предлагает их местный поставщик ПОО

Учащиеся выбирают свои профессии ПОО, основываясь на том, что предлагают местные предприятия

Поставщики ПОО предлагают места в зависимости от того, могут ли работодатели предложить рабочее место

Руководство ПОО пытается устранить дисбаланс в спросе и предложении на обучение

Обеспечение качества программ ПОО

На ваш взгляд, является ли ПОО в Узбекистане качественным?

Например, поставщики ПОО и обучающие предприятия находятся под надзором и соответствуют критериям качества, результаты итоговых экзаменов ПОО, как правило, хорошие.

Учащиеся получают дипломы, когда они овладевают конкретными результатами обучения и стандартами

Учащиеся получают дипломы на основе посещения всех необходимых курсов / модулей

Стандарты качества устанавливаются и применяются национальным органом по ПОО

Стандарты качества устанавливаются национальным органом ПОО и применяются на местном уровне

Преподаватели и инструкторы ПОО должны соответствовать национальным стандартам

Обучение и повышение квалификации всегда доступны для преподавателей и инструкторов ПОО

Профориентация для учащихся

По вашему мнению, насколько хорошо учащиеся ПОО понимают свои возможности на будущее?

Например, учащиеся ПОО имеют полную и последовательную информацию о своих образовательных возможностях.

Профориентация и консультирование проводятся последовательно по всему Узбекистану

Все учащиеся имеют доступ к профориентации и консультированию

Вторичное ПОО является бесплатным для всех

Проницаемость системы (отсутствие «тупиковых» путей)

По вашему мнению, предотвращает ли система тупики для учащихся ПОО в Узбекистане и предлагает ли маршруты продвижения по всем программам?

Например, существуют варианты дальнейшего образования и стажировки для всех выпускников; учащиеся, которые начинают обучение в ПОО, могут в конечном итоге получить академическую высшую квалификацию; ни одна программа не ведет в «тупик».

Учащиеся среднего ПОО (начального профессионального образования) могут посещать университеты

Требования ясны для учащихся средней школы ПОО, желающих поступить в университет

Учащиеся колледжей и техникумов ПОО могут поступить в университеты

Требования ясны для учащихся колледжей и техникумов ПОО, желающих поступить в университет

Учащиеся среднего ПОО (начального профессионального образования) могут посещать колледжи и техникумы

Требования ясны для учащихся среднего ПОО, желающих поступить в колледжи и / или техникумы

Все учреждения формального образования/ПОО могут признавать неформальное и неформальное обучение (например, в рамках программ обучения предприятия)

Все учреждения формального/ПОО образования признают неформальное и неформальное обучение (например, в рамках программ обучения предприятия).

В этом отчете обобщены описательные результаты, касающиеся удовлетворенности управлением ПОО, различий между группами участников и различий по измерениям и элементам. Мы также предоставляем простые аналитические результаты с использованием регрессионного анализа, которые исследуют, как эти результаты могут быть использованы для определения приоритетов улучшений в управлении ПОО.

В дополнение к измерениям управления, мы также исследуем взаимоотношения между группами участников в управлении ПОО. Мы используем набор вопросов для составления карты и описания сети управления ПОО, включая частоту и интенсивность отношений между участниками и группами, а также то, как участники относятся к сотрудничеству со своими партнерами. Мы используем базовый анализ социальных сетей для описания и краткого анализа сети.

Данные и респонденты

Управление ПОО – это совместная работа, требующая нескольких уровней управления и внедрения. Это также требует участия субъектов частного и государственного секторов. Основываясь на этом и контексте в Узбекистане, проводится опрос людей в пяти группах участников:

1. Республиканские органы
2. Региональные органы
3. Ассоциации работодателей
4. Поставщики ПОО
5. Работодатели

В состав республиканских органов входят представители министерств, отраслевых ведомств и национальных институтов, участвующих в управлении ПОО. Региональные органы включают региональные отраслевые министерства, связанные с ПОО, и региональных руководителей ПОО. Ассоциации работодателей включают отраслевые советы по профессиональным навыкам, торговые палаты и профессиональные ассоциации. Поставщики ПОО включают поставщиков ПОО, колледжи и техникумы ПОО, а также учебные центры ПОО. Наконец, работодатели включают предприятия и другие учреждения, которые нанимают людей по профессиям, связанным с ПОО, но не обязательно обеспечивают обучение.

Выборка опроса была разработана совместно с авторами этого исследования и командой филиала “HELVETAS Swiss Intercooperation” в Узбекистане, чтобы определить соответствующие группы участников и подгруппы, а затем найти людей для выборки в качестве респондентов в этих группах. В таблице 2 показаны группы и подгруппы участников, входящие в состав каждой из них. Также показаны респонденты каждой группы.

Приложены все усилия для содействия инклюзивности. Мы проводили опрос в течение трех месяцев с июня по сентябрь 2022 года. Опрос проводился на узбекском языке. Были приглашены участники, об этом им напомнили по электронной почте, а затем им была предоставлена дополнительная информация по телефонным звонкам.

Исходные данные опроса включали 896 наблюдений, которые мы сократили до окончательных 646. Таким образом, общий процент ответов составляет 30% от 2185 отправленных нами приглашений. В абсолютных цифрах поставщики услуг представляли самую большую группу респондентов (262 человека), за которыми следовали работодатели (218 человек). Пропорционально этому мы получили надежные ответы от республиканских и региональных органов (примерно 37% и 33% соответственно). Показатели ответов поставщиков ПОО и обучающих предприятий трудно точно определить, потому что в списке токенов смешаны две группы. Респонденты сообщили о принадлежности к группам участников, которые не всегда соответствовали списку токенов. Мы посчитали ответы участников точными, а таблица 6 в приложении показывает, как именно совпадают два списка.

Опрос был токенизирован, но некоторые вопросы содержали варианты с возможностью выбора нескольких ответов в одном вопросе, которые указывали на то, что люди пересылали ссылку или использовали административную ссылку во время телефонных проверок. Мы сохраняли эти наблюдения, за исключением тех случаев, когда они были пустыми. Когда токены использовались только один раз и опрос был заполнен, но группа участников осталась пустой, мы использовали данные токена для заполнения группы участников (50 наблюдений).

Таблица 2: Состав группы участников и респонденты

Группа участников	Пример(ы)	Ответы
Республиканские органы	Министерство высшего и среднего специального образования	43
	Другие ключевые министерства: по сокращению бедности, финансов, занятости и трудовых отношений, экономики, народного образования	
	Отраслевые министерства, реализующие программы ПОО	
	Государственная инспекция (контроль качества)	
	Педагогическое учреждение для ПОО	
	Институт труда (исследовательский центр)	
14 региональных органов	14 региональных руководителей ПОО (МВССО)	67
	Региональные управления отраслевых министерств (при наличии)	
	Хокиды областей /органы власти	
Ассоциации работодателей	Торговые палаты	56
	Профессиональные ассоциации	
	29 национальных отраслевых советов по профессиональным навыкам (связанных с отраслевыми министерствами)	
	2 промышленных кластера (хлопок и сельское хозяйство)	
Поставщики ПОО	Профессиональные школы	262
	Колледжи	
	Техникумы	
Работодатели	Обучающие предприятия	218
	Предприятия, не предоставляющие обучение	
Всего		646

Примечания: респонденты перечислены в соответствии с группой участников, о которой они сообщают, что также используется во всем этом отчете. Для сравнения классификаций участников списка токенов и групп, о которых сообщается, смотрите таблицу в приложении.

Результаты

В этом разделе представлены результаты по вопросам исследования. Сначала мы исследуем общее восприятие управления ПОО в Узбекистане с точки зрения того, как субъекты воспринимают управление и как мы оцениваем эффективность управления. Мы оцениваем общую удовлетворенность управлением и эффективность управления группой участников, чтобы увидеть, как система выглядит с разных позиций. Наконец, мы завершаем наш анализ удовлетворенности и эффективности управления, рассматривая отдельные аспекты и элементы, которые составляют наше измерение управления ПОО.

Мы выходим за рамки измерения удовлетворенности и эффективности управления ПОО, используя набор элементов для оценки типа и способа управления. Это метод, который использовался на международном уровне и — хотя и не совсем сопоставим — может помочь дать представление об управлении ПОО в Узбекистане в глобальном контексте. Это также полезный способ оценить, соответствует ли текущее положение предпочтениям участников в отношении фрагментации по сравнению с координацией и управлением, ориентированным на затраты, а не на результат.

Наконец, мы переходим к приоритетам для потенциальных изменений или вмешательства, рассматривая, насколько важны измерения для общего восприятия управления ПОО или для эффективности управления ПОО. Мы используем эти результаты для определения наилучших отправных точек для дальнейших действий и улучшений в Узбекистане.

Как воспринимается управление ПОО в Узбекистане и насколько оно эффективно?

В этом разделе мы сообщаем о двух типах оценок по большинству измерений управления. **Сообщаемые баллы** — это то, на что участники ответили напрямую, когда мы спросили, насколько хорошо узбекская система ПОО выполняет определенное измерение управления. **Рассчитанные баллы** представляют собой среднее значение элементов в пределах данного измерения. Сообщаемые баллы указывают на то, как субъекты воспринимают управление системой, в то время как рассчитанные баллы измеряют эффективность управления.

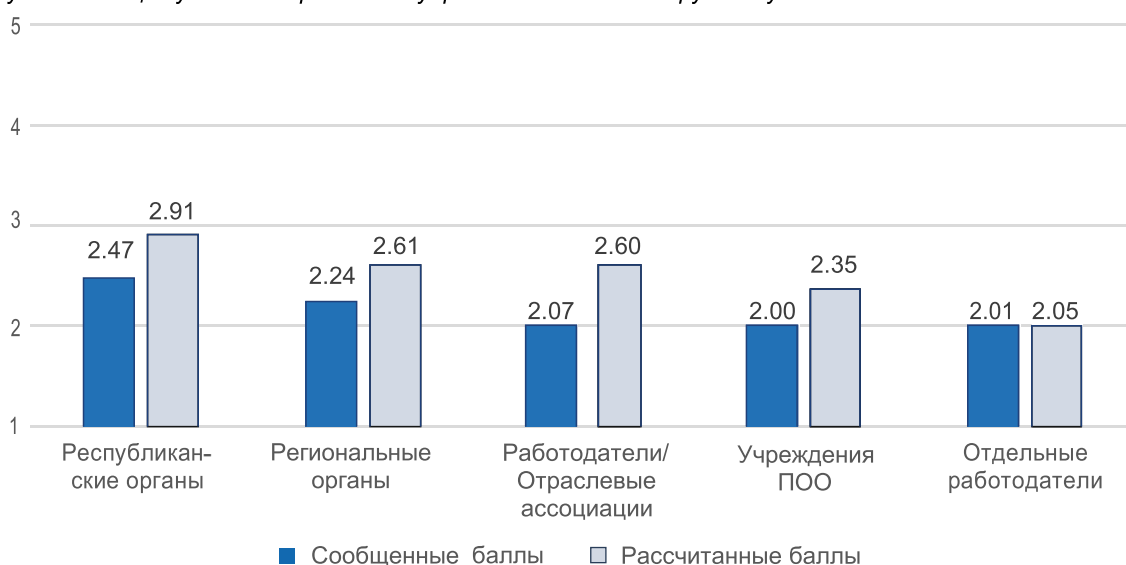
На вопрос «В целом, насколько вы удовлетворены управлением системой ПОО в Узбекистане?» участники системы ПОО Узбекистана сообщают, что они не вполне удовлетворены ее управлением. **Средний сообщенный балл составляет 2,11** по шкале от 1 (очень не удовлетворены) до 5 (очень удовлетворены). Мы также спросили респондентов, насколько эффективно, по их мнению, осуществляется каждое измерение управления, и средний балл по этим измерениям составил 2,10. Эти баллы очень близки друг к другу, что означает, что общая удовлетворенность участников достоверна.

Рассчитанная удовлетворенность на общем уровне и уровне измерений строится путем усреднения элементов по измерениям, а затем измерений в общий балл. Они представляют собой скорее эффективность, чем восприятие, что определено содержанием используемого здесь индекса. **Общий средний расчетный балл управления составляет 2,33** по той же шкале от 1 до 5 баллов. Этот балл очень незначительно выше, чем сообщаемая удовлетворенность управлением ПОО, но снова подтверждает общий вывод. Сходство указывает на то, что измерения, на которых мы фокусируемся в нашем измерении управления, в целом соответствуют управлению ПОО в Узбекистане. **По обоим показателям субъекты, как правило, недовольны управлением ПОО в Узбекистане.**

Как меняется удовлетворенность и восприятие эффективности в зависимости от группы участников?

Различные группы участников, как правило, имеют разное восприятие системы и разные точки зрения на ее эффективность. На рисунке 1 показана общая удовлетворенность управлением ПОО по группам участников, где сравниваются сообщаемые и рассчитанные баллы. **Республиканские органы наиболее удовлетворены, за ним следуют региональные органы, ассоциации работодателей, а также поставщики ПОО и работодатели.** Эта модель более высокой удовлетворенности среди субъектов более высокого уровня является распространенной (например, Renold, Caves, & Oswald-Egg, 2019), но она указывает на то, что руководство системы имеет иной опыт, чем субъекты местного уровня. Во всех категориях рассчитанный балл очень незначительно превышает сообщаемый балл. Только работодатели имеют примерно одинаковые баллы по обоим измерениям.

Рисунок 1: Общая удовлетворенность управлением ПОО по группам участников



Примечания: В столбцах показаны оценки для каждой группы участников по шкале от одного до пяти баллов. Ярко-синие полосы показывают сообщаемые баллы, а светло-синие – рассчитанные баллы. N=454 для сообщаемых баллов, 572 для рассчитанных баллов.

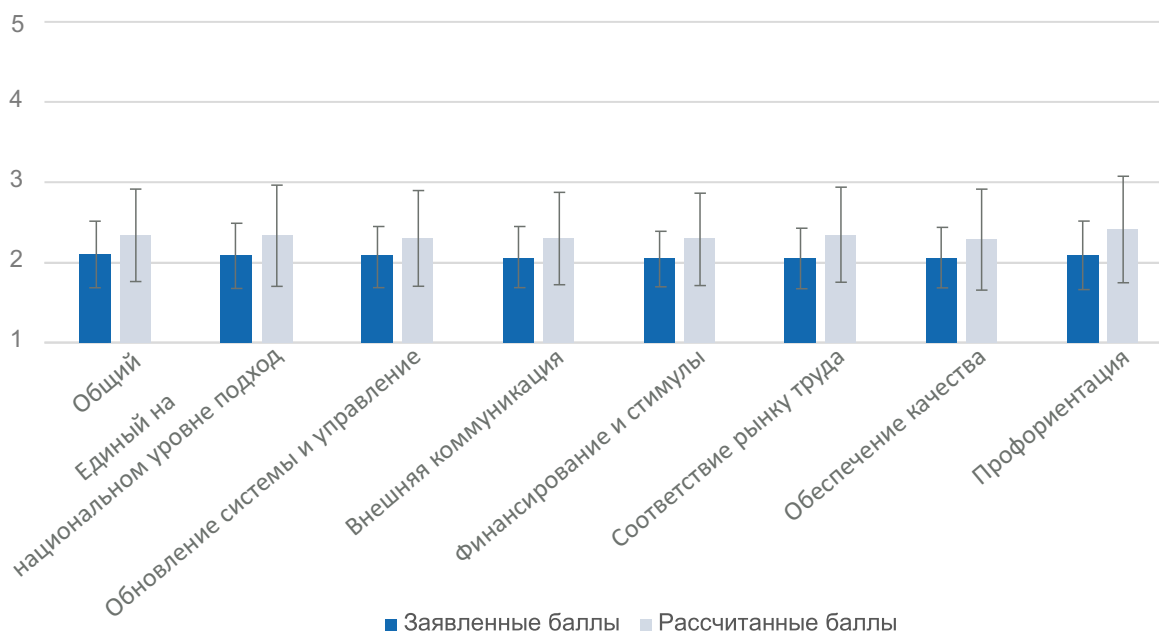
Каковы различия между измерениями управления ПОО?

Это исследование управления использует восемь измерений для описания управления. На рисунке 2 показаны баллы по каждому измерению, причем сообщаемые баллы выделены ярко-синим цветом, а рассчитанные – светло-синим. Схема здесь аналогична общей схеме с рассчитанными баллами, немного превышающими сообщенные баллы по каждому измерению. **В целом, восприятие субъектами управления ПОО, по-видимому, немного хуже, чем рассчитанная эффективность,** либо потому, что в матрице эффективности чего-то не хватает, либо потому, что восприятие субъектами немного хуже, чем ситуация.

Как с сообщаемой, так и с расчетной точек зрения, **баллы указывают на наличие умеренных проблем с управлением в секторе ПОО Узбекистана и умеренную неудовлетворенность участников.** Существует чрезвычайно низкая степень вариации по измерениям — мы не наблюдаем каких-либо существенных различий в измерениях и, следовательно, не сообщаем о каких-либо особых сильных или слабых сторонах системы. **Согласованность между измерениями была очень ощутима, и мы изучили данные более глубоко.** Индивидуальные ответы действительно

различаются в пределах каждого измерения, как показано указывающими стандартные ошибки столбиками. У каждого измерения есть ответы, которые охватывают весь диапазон шкалы. Что касается респондентов, то ни один человек не дал одинаковой оценки по каждому вопросу — все дали более высокие и более низкие оценки по разным пунктам. В целом, однако, средний балл по каждому измерению чрезвычайно стабилен при умеренно неудовлетворенном уровне, и ни одно измерение существенно не отличается от других.

Рисунок 2: Представленные и рассчитанные показатели управления по измерениям



Примечания: В столбцах указаны оценки по каждому измерению по шкале от одного до пяти баллов. Ярко-синие полосы показывают сообщаемые баллы, а светло-синие - рассчитанные баллы. Полосы ошибок показывают одну стандартную ошибку, чтобы показать изменение в пределах измерения. N колеблется в пределах 519-597 в зависимости от измерения. Точные оценки приведены в следующей таблице.

В чем различия между элементами внутри измерений?

Наиболее детализированным уровнем данных в этом исследовании является элемент, который приравнивается к одному вопросу в опросе. В таблице 3 приведены оценки по каждому элементу и измерению. **Опять же, наиболее поразительным выводом является то, что несмотря на различия в пунктах и внутри каждого респондента, средние баллы по каждому пункту постоянны на уровне умеренно большой проблемы. Все оценки варьируются от 2,04 до 2,54.** Они не отличаются друг от друга, поэтому мы ничего не интерпретируем, исходя из очень небольших различий между элементами. Опять же, существует не так много различий, которые поднимаются до уровня сильных или слабых сторон, о которых сообщают участники ПОО Узбекистана. Все стабильно при умеренной слабости.

Таблица 3: Баллы по элементам

Измерение	Элементы	Балл	Стандартная ошибка
Единый на национальном уровне подход		2.09	0.42
	ПОО регулируется единым набором правил	2.34	0.70
	Профессиональные профили/учебные планы соответствуют национальным стандартам.	2.34	0.72
	Единое учреждение (например, министерство) координирует все программы и поставщиков ПОО	2.39	0.81
	Все соответствующие субъекты (например, торговые палаты, поставщики ПОО и т.д.) включены в управление ПОО	2.32	0.73
	Все участники ПОО имеют четко обозначенные роли и обязанности	2.33	0.73
	Существуют четкие национальные стандарты качества и подотчетности ПОО	2.31	0.72
	Предприятия сотрудничают с поставщиками ПОО, предлагая обучение	2.33	0.71
Обновление системы и управление ею		2.08	0.41
	ПОО постоянно обновляется и развивается	2.29	0.65
	Учебные планы/профили ПОО постоянно оцениваются и обновляются	2.35	0.73
	ПОО оценивается с учетом важных политических целей	2.33	0.78
	Результаты оценок используются для улучшения ПОО в будущем	2.37	0.75
Внешняя коммуникация		2.07	0.38
	Распределена ли ответственность за управление ПОО между несколькими министерствами?	2.30	0.68
	Сосредоточена ли ответственность за управление ПОО в одном министерстве?	2.30	0.73
Финансирование и стимулы		2.06	0.39
	Поставщики ПОО получают финансирование на одного учащегося	2.32	0.67
	Поставщики ПОО получают финансирование для учителей, материалов и т.д.	2.26	0.69
	Ожидается, что поставщики ПОО достигнут установленных стандартов для поддержания финансирования	2.30	0.75
	Поставщики ПОО получают финансирование независимо от результатов деятельности	2.37	0.79
	Соответствующее министерство отслеживает затраты компаний и выгоды от обучения	2.34	0.75
	Ассоциации работодателей или торговые палаты помогают управлять системой	2.23	0.67
Соответствие рынку труда		2.04	0.34
	Учащиеся выбирают свои профессии ПОО на основе того, что предлагает их местный поставщик ПОО	2.32	0.67
	Учащиеся выбирают свои профессии ПОО, основываясь на том, что предлагают местные предприятия	2.28	0.69
	Поставщики ПОО предлагают места в зависимости от того, могут ли работодатели предложить обучение на рабочем месте	2.29	0.71
	Руководство ПОО пытается устранить дисбаланс в спросе и предложении на обучение	2.28	0.70
Обеспечение качества		2.05	0.37
	Учащиеся получают дипломы, когда они овладевают конкретными результатами обучения и стандартами	2.37	0.71
	Учащиеся получают дипломы на основе посещения всех необходимых курсов/модулей	2.32	0.70
	Стандарты качества устанавливаются и применяются национальным органом по ПОО	2.31	0.80
	Стандарты качества устанавливаются национальным органом ПОО и применяются на местном уровне	2.30	0.75
	Преподаватели и инструкторы ПОО должны соответствовать национальным стандартам	2.42	0.78
	Обучение и повышение квалификации всегда доступны для преподавателей и инструкторов ПОО	2.39	0.74
Профориентация		2.07	0.38
	Профориентация и консультирование проводятся последовательно по всему Узбекистану	2.27	0.67
	Все учащиеся имеют доступ к профориентации и консультированию	2.29	0.71
	Вторичное ПОО является бесплатным для всех	2.30	0.76

Проницаемость системы	2.09	0.43
Учащиеся среднего ПОО (начального профессионального образования) могут посещать университеты	2.41	0.84
Требования ясны для учащихся средней школы ПОО, желающих поступить в университет	2.38	0.78
Учащиеся колледжей и техникумов ПОО могут поступить в университеты	2.54	0.90
Требования ясны для учащихся колледжей и техникумов ПОО, желающих поступить в университет	2.45	0.82
Учащиеся среднего ПОО (начального профессионального образования) могут посещать колледжи и техникумы	2.48	0.89
Требования ясны для учащихся средних школ ПОО, которые хотят поступить в колледжи и/или техникумы	2.43	0.81
Все учреждения формального образования/ПОО могут признавать неформальное и неформальное обучение (например, в рамках программ обучения предприятий)	2.35	0.74
Все учреждения формального образования/ПОО признают неформальное и формальное обучение (например, в рамках программ обучения предприятий).	2.29	0.73

Примечания: Баллы по элементам – это средние значения всех ответов по каждому элементу. Баллы измерений - это рассчитанные баллы, построенные путем усреднения всех элементов в пределах каждого измерения. Стандартные ошибки показывают уровень вариации в каждом элементе, насколько велики отклонения от среднего значения для каждого элемента. N колеблется в пределах 519-593 в зависимости от пункта.

Основные выводы – Восприятие управления ПОО

4. Удовлетворенность управлением ПОО относительно низка как в соответствии с восприятием (2.11), так и в соответствии с эффективностью управления (2.33).
5. Субъекты, работающие на национальном уровне, более удовлетворены управлением ПОО, в то время как региональные или местные субъекты менее удовлетворены.
6. Все измерения и элементы управления имеют по существу одинаковые баллы. Нет больших различий, которые указывали бы на сильные или слабые стороны.

О каком типе управления ПОО сообщают участники?

Раунер, Виттинг и Дайтмер (2010) разрабатывают и измеряют идеальные типы управления ПОО на основе шкал для типа и режима управления. Этот подход применялся в нескольких контекстах (например, Австрия, Дания, Германия, Швейцария: Раунер и др., 2010; Непал: Ренольд & Кейвс, 2017; Швейцария: Ренольд & Кейвс и Освальд-Эгг, 2019; Испания: Саманес, 2016 и др.). Это полезное простое средство описания управления таким образом, который примерно сопоставим с другими исследованиями в других странах. Этот случай не лучший для сравнения, но дает полезный контекст.

Тип управления относится к интеграции системы, в частности, к тому, насколько скоординированным или фрагментированным является управление ПОО. Например, ситуация, в которой управление ПОО осуществляется в рамках одного министерства, была бы хорошо скоординированной, а ситуация, в которой оно распределено между многими министерствами, была бы сильно фрагментированной (Renold & Caves, 2017).

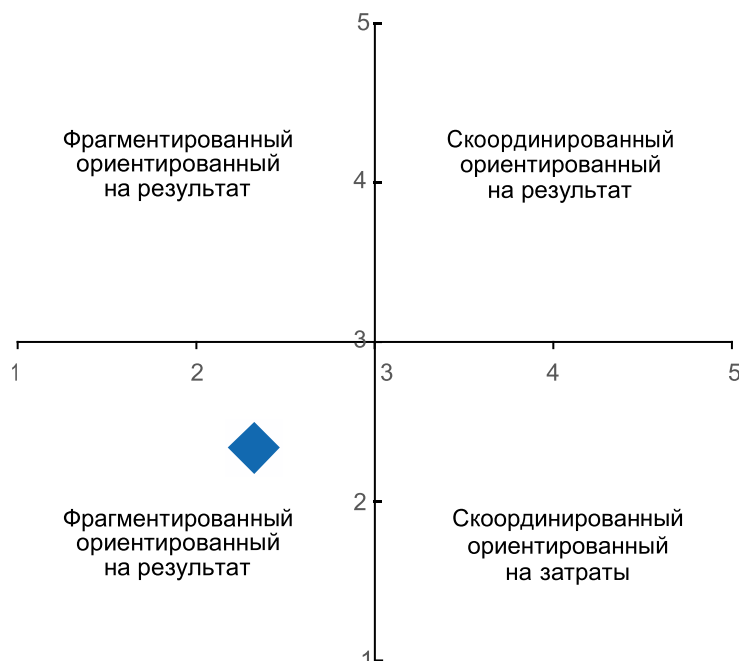
Режим управления относится к тому, как организован процесс управления. В частности, управление ПОО варьируется от ориентированного на затраты, когда процессы управления организованы с помощью правил и распределения ресурсов, до ориентированного на результат, когда управление организовано вокруг конечного продукта или цели. Например, программа ПОО, ориентированная на затраты, регулируется предоставлением конкретных ресурсов, таких как учебники, планы уроков, финансирование для конкретных целей, таких как учителя или оборудование. Ориентированная на результат программа ПОО направлена на учащегося. В этом режиме правительство предоставляет единовременное финансирование на каждого учащегося, которое учебные заведения могут использовать по своему усмотрению. Они несут ответственность за достижение цели получения достаточного образования учащимися.

В этот опрос мы включили ограниченный набор вопросов, связанных с ПОО и режимом управления. Мы не включаем полный набор вопросов, описанных Раунером и др. (2010), поэтому предостерегаем от слишком специфичного сравнения с другими исследованиями. Раунер и др. (2010) описывают семь аспектов управления, которые объединяются в две общие категории типа и способа. В приведенном ниже списке все номера 1-5 загружаются в тип управления (координация против фрагментации), а номера 6-7 загружаются в режим управления (ориентированность на затраты против ориентированности на результат).

1. Правовая база для ПОО
2. Взаимодействие субъектов и заинтересованных сторон
3. Улучшение и обновление
4. Баланс политики
5. Распределение стратегических и оперативных функций
6. Ориентация на результаты
7. Ориентация на установление стандартов

Мы включаем два вопроса опроса, относящихся к измерениям 1-5, шесть вопросов опроса для измерения 6 и один вопрос для измерения 7. В таблице 8 в приложении показаны вопросы опроса для каждого измерения и баллы за вопросы, измерения, тип и режим управления. Мы оцениваем по той же пятибалльной шкале, которую используем во всем этом отчете, вместо того, чтобы использовать 10-балльную шкалу Раунера и др. (2010). На рисунке 3 показаны тип и режим управления, нанесенные на простой набор осей, показывая, что в Узбекистане существует фрагментированное, ориентированное на затраты управление.

Рисунок 3: Тип управления в Узбекистане



Примечания: Тип управления Узбекистана обозначен синим ромбом. Оси показывают оценки для типа и режима управления. Более низкие баллы по типу управления (ось x) указывают на более фрагментированный стиль управления, в то время как более высокие баллы указывают на более скоординированный стиль управления. На оси y, которая показывает режим управления, более низкие баллы указывают на стиль, более ориентированный на затраты, в то время как более высокие баллы указывают на стиль, более ориентированный на результаты. N=571-593 в зависимости от размера.

Фрагментация проявляется по-разному в зависимости от национального контекста. В Германии, например, также наблюдается фрагментированный тип управления. Фрагментация ПОО в Германии происходит из-за независимого управления каждым Бундесландом (штатом) своим собственным сектором ПОО (Rauner et al., 2010). В такой централизованной стране, как Узбекистан, фрагментация обычно происходит из-за множества министерств или ведомств, управляющих ПОО на одном и том же национальном уровне. Аналогичная картина наблюдается в Непале, где 14 министерств и национальный руководящий орган управляли по крайней мере некоторой частью ПОО (Renold & Caves, 2017).

Идеальный тип управления ПОО зависит от контекста и предпочтений людей в данном контексте. Это в некоторой степени нормативное решение, а не такое, где существует универсальная лучшая практика. Решения зависят от общей правовой базы страны. Однако субъекты ПОО в Узбекистане, как правило, недовольны управлением сектором, поэтому этот тип, возможно, не подходит лучше всего в данном сценарии. Фактические данные относительно слабы, но некоторые из лучших систем более скоординированы и ориентированы на результат по типу (например, Renold, Caves, & Oswald-Egg, 2019). Отвечая на вопрос о том, какой тип управления они бы предпочли, руководители ПОО в Непале, где сегодняшняя система очень похожа на нынешнюю систему Узбекистана, выразили предпочтение переходу к скоординированной и ориентированной на затраты системе (Renold & Caves, 2017). Возможно, Узбекистан хочет изучить это направление, и было бы, по крайней мере, полезно подумать о том, отражает ли текущий тип цели участников системы.

Основные выводы – тип управления ПОО

3. Субъекты ПОО Узбекистана сообщают о фрагментированном, ориентированном на затраты типе управления.
4. Универсальной передовой практики не существует, но низкая общая удовлетворенность управлением ПОО может указывать на то, что этот тип управления не идеален для Узбекистана

Насколько хорошо сотрудничают субъекты управления ПОО в Узбекистане?

Управление ПОО осуществляется не одним учреждением, а сетью субъектов. Поскольку ПОО пересекает государственный и частный секторы, сетевое управление является типичным. Однако государственно-частные сети могут страдать от дисбаланса полномочий и неэффективной организации (Carano et al., 2015; Tao, 2022; Bach & Ruffing, 2012). Поэтому мы исследуем, кто работает вместе, насколько интенсивны эти отношения и насколько удовлетворительными они кажутся участникам.

Предыдущие исследования по управлению сетями в ПОО показывают, что **посредники важны для управления ПОО** — в частности, региональные органы и ассоциации работодателей или торговые палаты — и что они играют разные роли в государственном и частном секторах (Caves & Oswald-Egg, 2021). Например, в швейцарской сети управления региональные правительства играют «направляющую» роль: они тесно сотрудничают с поставщиками услуг и работодателями, с сильными внешними связями и относительно слабыми отношениями от субъектов микроуровня обратно к региональному правительству.

В отличие от этого, ассоциации работодателей действуют как «представляющие» посредники. У них сбалансированные отношения с поставщиками и работодателями, и работодатели могут меньше работать друг с другом, потому что ассоциации работодателей выполняют эту роль. Субъекты частного сектора чувствительны к затратам на участие в ПОО (Muehleman & Wolter, 2019), поэтому представление интересов посредников важно для снижения затрат на участие и предоставления возможности работодателям участвовать.

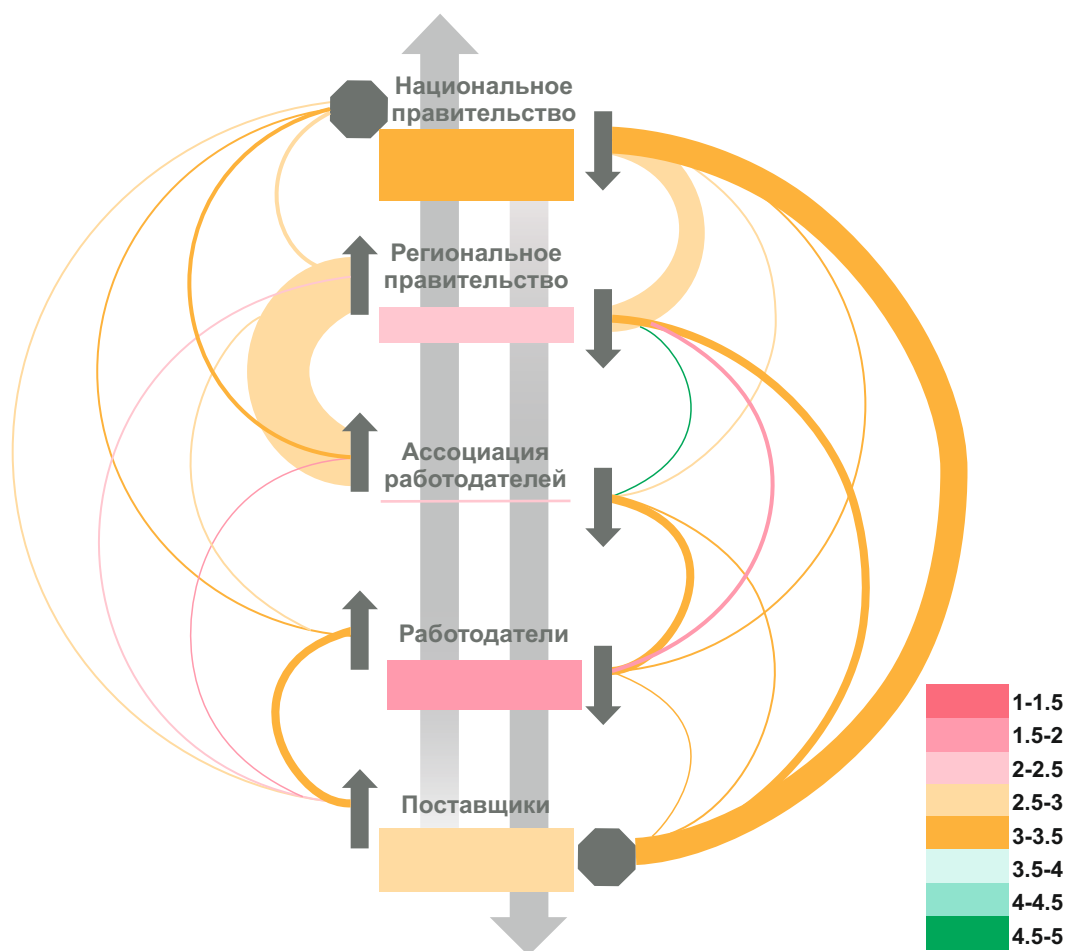
На рисунке 4 показана сеть управления в Узбекистане. Полные численные результаты приведены в таблице 7 в приложении. Линии показывают отношения между группами участников, которые текут в направлении стрелок: отношения в левой части диаграммы текут вверх, а отношения в правой части диаграммы текут вниз. Горизонтальные полосы под названием каждой группы участников показывают внутригрупповые отношения. Толщина линии показывает нагрузку на отношения (как часто и интенсивно участники работают вместе), а цвет линии показывает удовлетворенность.

В целом, удовлетворенность сетью управления, как правило, низкая или средняя (средняя удовлетворенность 2,28 из 5 баллов). Наименее удовлетворенные отношения существуют между поставщиками услуг и ассоциациями работодателей, хотя они также имеют очень низкую нагрузку на отношения. Остальные отношения с наименьшим уровнем удовлетворенности являются более важными: региональные органы не удовлетворены своим отношением к работодателям, а работодатели не удовлетворены своими внутригрупповыми отношениями. Самые высокие оценки удовлетворенности получают отношения с низкой нагрузкой: региональные органы - с ассоциациями работодателей, а ассоциации работодателей - с республиканскими органами. Однако соотношение с наибольшей нагрузкой (в рамках республиканских органов) также является одним из наиболее удовлетворительных. Республиканские органы также в основном удовлетворены своим отношением к поставщикам услуг.

Структура нагрузок отношений необычна. Отношения с наибольшей нагрузкой часто являются внутригрупповыми отношениями: отношения республиканских органов являются самыми высокими, за ними следуют поставщики услуг и работодатели. Отношение ассоциаций работодателей к региональным органам - единственное в группе с наибольшей нагрузкой, которое не является внутригрупповым отношением. Как правило, **отношения, идущие вниз, имеют более высокую**

нагрузку на отношения, чем те, которые идут вверх. Республиканские органы очень активно занимаются администрированием поставщиков, возлагая большую нагрузку непосредственно на поставщиков. Самое главное, что работодатели вообще не имеют никакого отношения к ассоциациям работодателей. **Мы не видим модели отношений, которая указывала бы на то, что региональные органы и ассоциации работодателей действуют в качестве посредников** — либо направляющих, либо представляющих — между республиканскими органами и поставщиками услуг и работодателями.

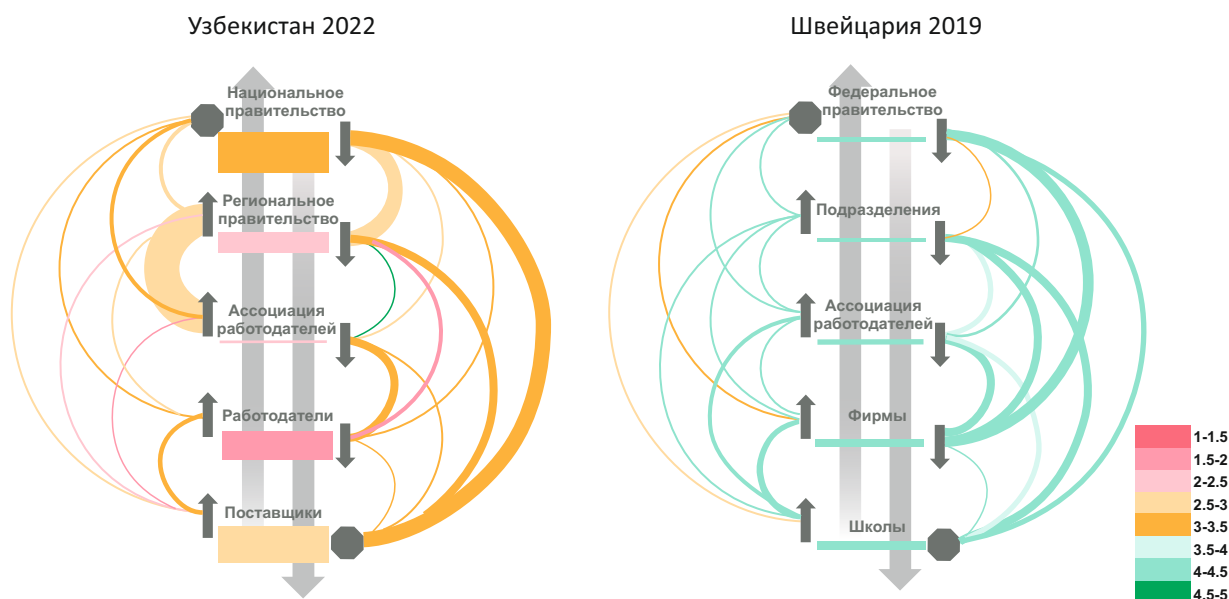
Рисунок 4: Сеть управления в Узбекистане



Примечания: Толщина линии представляет нагрузку на отношения (произведение смежности отношений и сообщаемой интенсивности), а цвет - удовлетворенность в соответствии со шкалой, показанной в правом нижнем углу. Отношения текут вверх по диаграмме слева и вниз по диаграмме справа. Вертикальный порядок не является точным представлением иерархии. Внутригрупповые отношения показаны в виде горизонтальных полос под названием каждой группы участников. N=630 отдельных респондентов, 739 отношений (отдельные лица сообщают о множественных отношениях).

Результаты для Узбекистана весьма необычны. Мы провели аналогичное исследование сети управления в Швейцарии в 2019 году (Renold et al., 2019). На рисунке 5 представлено сравнение только для справки — мы не утверждаем, что сеть в Узбекистане должна быть похожа на швейцарскую, чтобы быть успешной. Цель состоит в том, чтобы показать, насколько разные сети и поместить узбекскую сеть управления ПОО в контекст. **Швейцарская сеть в целом гораздо более удовлетворительная:** цвета линий, как правило, выше середины пятибалльной шкалы. **Это также гораздо более согласованно, с гораздо меньшими различиями в нагрузке на отношения** (толщине линии) между участниками.

Рисунок 5: Сравнение сетей управления ПОО в Узбекистане и Швейцарии



Примечания: Толщина линии представляет нагрузку на отношения (произведение смежности отношений и сообщаемой интенсивности), а цвет - удовлетворенность в соответствии со шкалой, показанной в правом нижнем углу. Отношения текут вверх по диаграмме слева и вниз по диаграмме справа. Вертикальный порядок не является точным представлением иерархии. Внутригрупповые отношения показаны в виде горизонтальных полос под названием каждой группы участников. N=630 отдельных респондентов, 739 отношений (отдельные лица сообщают о множественных отношениях).

Таблица 4 представляет собой матрицу сотрудничества. Она показывает процент уникальных отправляющих субъектов, которые сообщают об отношениях с принимающим субъектом. В то время как на рисунке 4 показана нагрузка на отношения, которая включает сотрудничество и удовлетворенность, матрица сотрудничества фокусируется на том, как часто каждый участник имеет отношения с каждой группой участников.

И снова мы видим, что диагональ внутригрупповых отношений очень важна в этой сети. **Субъекты, как правило, работают с другими субъектами из своей же группы.** Исключение составляют ассоциации работодателей и торговые палаты, которые работают только внутри группы в 15,4% случаев. Вместо этого основное отношение этой группы имеет к региональным органам. Для всех групп, за исключением ассоциаций работодателей, большинство сообщает о внутригрупповых отношениях.

Республиканские органы сообщают о множестве связей с другими субъектами. Работодатели наименее активны, что соответствует их чувствительности к затратам на инвестиции в отношения и потребности в представляющем посреднике. Фактически, **без их очень прочных внутригрупповых связей и их связей с поставщиками ПОО работодатели вряд ли активны в сети управления ПОО.** Их полное отсутствие связи с ассоциациями работодателей чрезвычайно отличается от других сетей управления ПОО. Это противоположно тому, чего мы ожидали бы, если бы ассоциации работодателей выступали в качестве посредника от имени работодателей.

Сотрудничество в качестве получателя имеет относительно широкий диапазон между субъектами. **Работодатели имеют самые высокие показатели сотрудничества как принимающие субъекты,** в основном за счет внутригрупповых отношений и умеренных отношений со всеми другими субъектами. Поставщики ПОО и региональные органы схожи, что обусловлено как их внутригрупповыми отношениями, так и отношениями с республиканскими органами. Региональные органы также поддерживают отношения с ассоциациями работодателей и торговыми палатами, хотя эти отношения не являются взаимными. Ассоциации работодателей, безусловно, являются наименее распространенными получателями отношений. **Несоответствие между сотрудничеством и отказом от сотрудничества для работодателей и ассоциаций работодателей указывает на то, что ассоциации работают над ПОО, но не воспринимаются другими субъектами как законный субъект в секторе.**

Таблица 4: Матрица сотрудничества для сети управления ПОО в Узбекистане

К → От ↓	Республиканским органам	Региональным органам	Ассоциациям работодателей и торговых палатам	Поставщикам ПОО и учебным заведениям	Работодателям	Всего в качестве отправляющих субъектов
Республиканских органов	53.7%	36.6%	7.3%	29.3%	17.1%	143.9
Региональных органов	15.5%	55.4%	1.5%	16.9%	24.6%	113.8
Ассоциаций работодателей и торговых палат	13.5%	59.6%	15.4%	13.5%	26.9%	128.8
Поставщиков ПОО и учебных заведений	1.2%	7.8%	1.6%	81.6%	27.7%	119.9
Работодателей	0.5%	3.2%	0.0%	19.4%	84.3%	107.4
Всего в качестве принимающих субъектов	84.1	162.6	25.8	160.7	180.6	

Примечания: Проще говоря, баллы представляют собой процент респондентов-участников по оси у, которые сообщили об отношениях с данным участником по оси х. Затенение показывает содержимое ячейки, чтобы облегчить чтение. Сотрудничество оценивается по шкале 0-100%, где 0 указывает на отсутствие связи между субъектом по оси у и субъектом по оси х, а 100 указывает на то, что каждый уникальный респондент по оси у сообщил об отношениях с данным субъектом по оси х.

Рассматривая эту сеть управления ПОО, можно выделить четыре основные закономерности. Во-первых, уровень **удовлетворенности в этой сети относительно низок**, даже среди внутригрупповых отношений, которые составляют большинство из связей.

Во-вторых, **нет решительных посреднических действий со стороны региональных органов или, особенно, ассоциаций работодателей и торговых палат**. У этих участников нет особенно высокого уровня сотрудничества, они не выполняют направляющих или представительских функций, как это наблюдается в других сетях, и они, по-видимому, не заменяют внутригрупповые отношения, особенно среди работодателей. Это может быть слабостью сети управления ПОО.

В-третьих, **наиболее распространенным сотрудничеством в сети управления ПОО Узбекистана является внутригрупповое**. На республиканском уровне, среди региональных органов, поставщиков и работодателей внутригрупповое сотрудничество является наиболее важными отношениями, которые мы наблюдаем. Это может указывать на ряд факторов, включая неэффективность, фрагментацию, отсутствие коммуникации или отсутствие институционализированных структур для сотрудничества между субъектами. Высокий уровень внутригруппового сотрудничества не обязательно является плохим, но отсутствие межгруппового сотрудничества несколько бросается в глаза. **С другой стороны, ассоциации работодателей, по-видимому, не работают внутри своей группы. Это поразительно, учитывая общую обстановку.**

Действительно, четвертая закономерность заключается в том, что ассоциации **работодателей и торговые палаты занимают несбалансированное положение в этой сети**. Хотя они сообщают о внешних связях с той же частотой, что и другие группы участников, они имеют очень мало внутренних связей. Отсутствие полноценных отношений между работодателями и ассоциациями работодателей является признаком того, что ассоциации не могут эффективно представлять работодателей либо потому, что они не делают того, чего хотят работодатели, либо потому, что они ограничены другими группами участников. Аналогичным образом, **несоответствие между внутренним и внешним сотрудничеством как для работодателей, так и для ассоциаций является показательным**. Каждый второй участник утверждает, что работает с работодателями, но почти никто не работает с ассоциациями работодателей, в то время как ассоциации работодателей сообщают о многих внешних связях, а работодатели почти ни о каких. Исходя из этого, представляется, что работодатели не могут инвестировать в сеть, но ассоциации **работодателей не рассматриваются как их истинные представители**.

Основные выводы – Сеть управления ПОО

6. Удовлетворенность сотрудничеством относительно низка, даже в межгрупповых отношениях.
7. В сети управления ПОО Узбекистана нет посредников, выполняющих представительские или направляющие функции.
8. Внутригрупповые отношения составляют большую часть сотрудничества в сети. Это может свидетельствовать о фрагментации или отсутствии институционализированного сотрудничества. Кроме того, в значительной степени отсутствует межгрупповое сотрудничество.
9. Другие субъекты работают с работодателями, но работодатели не отвечают взаимностью. Работодатели могут быть перегружены прямым сотрудничеством.
10. Ассоциации работодателей и торговые палаты не являются полноценной частью сети. Они сообщают о работе с другими субъектами, но другие группы сообщают только о работе непосредственно с работодателями. Работодатели не сообщают о каком-либо отношении к ассоциациям.

Каким образом Узбекистан должен приоритизировать улучшение управления ПОО?

Если мы хотим определить приоритеты для улучшения, нам нужно знать, насколько важно каждое измерение управления ПОО. Измерения управления, которые мы используем здесь, не взвешены, то есть у нас еще нет какого-либо рейтинга или измерения, которые являются наиболее важными независимо от контекста. Тем не менее, мы можем использовать ответы на опрос, чтобы рассчитать, насколько важно каждое измерение с точки зрения субъектов в Узбекистане. В этом разделе рассматривается, насколько важно каждое измерение управления, и сравниваются баллы Узбекистана по этим измерениям с их важностью. Приведенная здесь информация должна помочь при желании установить приоритеты для изменений. Анализы носят несколько технический характер, поэтому мы суммируем результаты здесь и объясняем подробнее в техническом приложении.

Насколько важно каждое измерение?

Мы рассмотрели, насколько важно каждое измерение для общей удовлетворенности управлением ПОО. Используя два разных подхода с нашими сообщенными и рассчитанными баллами, мы можем конкретно определить, насколько важно **восприятие** участниками того или иного измерения и, отдельно, насколько важна **эффективность** для удовлетворенности. В таблице 5 показаны измерения, коррелирующие с улучшением общей удовлетворенности, не связанные с общей удовлетворенностью и коррелирующие с ухудшением общей удовлетворенности.

Восприятие субъектами четырех измерений связано с их удовлетворенностью управлением ПОО. Эти измерения включают единый на национальном уровне подход к ПОО, связь с другими системами, обеспечение качества программ ПОО и профориентацию для учащихся. Когда люди думают, что эти четыре измерения управления ПОО показывают хорошие результаты, они склонны также думать, что управление в целом протекает на должном уровне. С другой стороны, ни одно из других измерений не связано с общей удовлетворенностью, поэтому восприятие их людьми не так важно для их общей удовлетворенности.

Таблица 5: Важность восприятия измерений и эффективности для общей удовлетворенности

	Восприятие измерений	Эффективность по измерениям
Связано с лучшей общей удовлетворенностью	Единый на национальном уровне подход Связь с другими системами Обеспечение качества программ ПОО Профориентация для учащихся	Финансирование и стимулы Профориентация для учащихся Проницаемость системы
Никакого эффекта	Обновление системы и управление ею Финансирование и стимулы Соответствие рынку труда Проницаемость системы	Единый на национальном уровне подход Связь с другими системами Соответствие рынку труда Обеспечение качества
Связано с худшей общей удовлетворенностью		Обновление системы и управление ею

Примечания: Основано на регрессии сообщенных (восприятие) и рассчитанных (эффективность) баллов измерения по общей удовлетворенности. Смотрите техническое приложение для получения полной информации. Измерения в верхнем ряду имеют положительную и значимую корреляцию с общей удовлетворенностью, измерения в среднем ряду незначительны, а измерения в нижнем ряду имеют отрицательную и значимую корреляцию с общей удовлетворенностью. Результаты не являются причинно-следственными.

Лучшие показатели в трех измерениях связаны с более высокой удовлетворенностью управлением ПОО. Это финансирование и стимулы для заинтересованных сторон, профориентация для учащихся и проницаемость системы. Большинство других аспектов не связаны с удовлетворенностью субъектов управлением. Одно измерение — обновление системы и управление — оказывает негативное влияние на удовлетворенность субъектов управлением, что означает, что общая удовлетворенность связана с ухудшением общей эффективности в этой

области. Сектор ПОО в Узбекистане недавно претерпел значительные реформы и продолжает меняться, поэтому, возможно, важно быть очень внимательными к новым изменениям и четко сообщать о них, когда они вносятся.

Профорентация — это единственное измерение, которое важно для общей удовлетворенности с обеих точек зрения. **Важно, чтобы субъекты позитивно воспринимали профорентацию и чтобы она хорошо работала.**

Три измерения — единый на национальном уровне подход, связь с другими системами и обеспечение качества программ ПОО — более важны для восприятия, чем для эффективности. Это области, в которых может быть более полезно повысить коммуникацию и прозрачность, не сосредотачиваясь в первую очередь на изменении эффективности.

Два измерения — финансирование и стимулы, а также проницаемость системы — имеют отношение к удовлетворенности, но не к восприятию. Субъекты могут не считать это приоритетами, но они важны для общего управления ПОО.

Насколько эффективно управление ПОО в наиболее важных измерениях?

После определения важных областей следующим шагом, как правило, будет сравнение эффективности и важности. Это позволило бы нам увидеть, сосредотачивает ли Узбекистан свои усилия на наиболее важных аспектах управления ПОО. Если бы, например, наиболее эффективные измерения были наименее важными, это было бы признаком изменения приоритетов. Однако оценки по каждому измерению настолько схожи — все они очень близки к 2,0, — что в случае Узбекистана этот анализ не имеет большого смысла (результаты см. в техническом приложении). Все оценки относительно низкие, поэтому нет особого высокого или низкого балла.

Однако это не означает, что результаты этого анализа не являются полезными. **Учитывая, что все оценки низкие, еще более важно сначала сосредоточиться на наиболее важных измерениях.** Рисунок 6 представляет собой сильно упрощенное резюме важности каждого измерения в целом и с точки зрения восприятия (ярко-синий) и эффективности (светло-синий).

Рисунок 6: Важность каждого измерения



Примечания: На рисунке показан общий коэффициент регрессии для каждого измерения. Столбики справа от 0 указывают на положительную корреляцию с общей удовлетворенностью управлением, а столбики слева от 0 указывают на отрицательную корреляцию с общей удовлетворенностью. Значимость не показана на графике, для этого обратитесь к таблице выше. Подробности смотрите в техническом приложении

Наиболее важные измерения являются наилучшей отправной точкой для улучшения управления ПОО. Хотя их производительность не важна, восприятие внешней коммуникации и гарантия качества чрезвычайно важны для общего удовлетворения. Профориентация важна с обеих точек зрения. Проницаемость системы, а также финансирование и стимулы важны с точки зрения эффективности. Другими измерениями являются менее важные и, возможно, не самые действенные отправные точки.

Основные выводы – приоритеты

3. Для улучшения восприятия управления ПОО наиболее важными измерениями являются внешняя коммуникация, обеспечение качества и профориентация.
4. Для повышения эффективности управления ПОО наиболее важными измерениями являются проницаемость системы, профориентация, а также финансирование и стимулы.

Выводы и рекомендации

Изучение управление ПОО в различных контекстах показало, что некоторые из проблем, которые мы наблюдаем здесь, типичны для таких контекстов, как Узбекистан, а некоторые вызывают удивление. В этом разделе мы исследуем закономерности и последствия наших выводов и рассматриваем возможные решения.

Субъекты сектора ПОО Узбекистана осознают, что управление системой находится не на должном уровне. Они, как правило, не удовлетворены, и их мнение совпадает с расчетными показателями управления системой. Такая пронизательность указывает на осознание проблем и мотивацию к совершенствованию. Если бы участники сектора, неохотно менялись или не решались признать наличие проблем неохотно менялись или не решались признать наличие проблем, мы бы увидели разницу между их восприятием управления ПОО и нашей оценкой его эффективности. Эта модель более распространена, и осведомленность **Узбекистана является обнадеживающим исключением.** Это хороший знак для того, чтобы потенциал сектора ПОО Узбекистана продолжил свои метаморфозы и нашел положительное завершение.

Одной из закономерностей, довольно распространенной в разных странах, является более высокая удовлетворенность субъектов макроуровня. Мы наблюдаем, что субъекты, работающие на национальном уровне, более удовлетворены управлением ПОО, чем региональные или местные субъекты. Эта модель распространена (включая Швейцарию, см. Renold et al., 2019), но она может указывать на разрыв между руководством в системе и внедрением на практике. Однако, **в сочетании с высокой фрагментацией и ориентацией на затраты, которую мы наблюдаем в управлении ПОО в Узбекистане, это несоответствие удовлетворенности становится признаком более серьезной проблемы.**

Несоответствие и тип управления рисуют картину сектора, в котором изменения или указания национального правительства могут быть несоординированными, оторванными от спроса на профессиональные навыки или реальности предоставления ПОО, или им трудно следовать. Если мы добавим к этому выводы АБР (2020) о проблемах несоответствия навыков, низкой актуальности учебных программ и жестко регулируемого предоставления ПОО, картина станет еще яснее. Хотя некоторая ориентация на затраты может сработать в управлении ПОО, в данном контексте она не в интересах Узбекистана. **Переход от знаний к компетенциям и от управления, ориентированного на затраты, к управлению, ориентированному на результат, – от модели, которая предписывает процессы, к модели, которая устанавливает и оценивает стандарты, – может помочь учреждениям ПОО внедрять инновации, эффективно использовать ресурсы и лучше удовлетворять спрос на навыки, сохраняя при этом минимальный уровень компетентности.**

Рекомендация 1

Переход от управления, ориентированного на затраты, к управлению, ориентированному на результат. В частности, это означает регулирование стандартов и обеспечение качества путем оценки того, соблюдаются ли стандарты, а не регулирование процессов обучения и обеспечение качества путем управления этими процессами. Это потребует перехода от учебных программ, основанных на знаниях или предметах, к учебным планам, основанным на компетенциях.

Отношения между участниками сети управления ПОО Узбекистана крайне необычны. Опять же, участники понимают, что существует проблема, и выражают это в своей низкой удовлетворенности сетью управления. **В типичной сети управления для ПОО мы ожидали бы увидеть сотрудничество между группами участников при содействии организаций-посредников.** Ассоциации работодателей (или отраслевые ассоциации, торговые палаты и т.д.) являются особенно важными посредниками в типичной сети ПОО, поскольку они позволяют работодателям участвовать.

В Узбекистане мы наблюдаем почти противоположность этим распространенным моделям. Группы участников не работают друг с другом, вместо этого они почти полностью работают внутри группы. В сети нет посредников, а ассоциации работодателей являются наименее — а не наиболее — центральными участниками. Работодатели сообщают о полном отсутствии отношений с ассоциациями работодателей, что означает, что даже ограниченное существующее сотрудничество с ассоциациями не может улучшить связь между образованием и занятостью, что является определяющим фактором качества ПОО. Сотрудничество между образованием и трудоустройством не институционализировано, и работодатели не включены в управление ПОО. Даже когда включаются ассоциации работодателей, они, по-видимому, на самом деле не представляют работодателей.

Ранее в рамках этого проекта мы оценивали связь между образованием и занятостью в Узбекистане (Renold et al., 2021) и обнаружили очень низкие баллы. Отсутствие содействующих посредников, безусловно, усугубляет эту проблему. Работодатели не располагают неограниченными ресурсами и не могут инвестировать время, персонал и экспертные знания в поддержку ПОО без ассоциаций, которые могли бы объединить их усилия и облегчить нагрузку. В то же время ПОО нуждается в лидерстве работодателей и партнерстве в разработке учебных программ, их реализации и обновлении. Без связи между образованием и трудоустройством отрицательно сказываются такие ключевые результаты, как подбор навыков, трудоустройство после окончания учебы и устойчивость программы. Мы заметили большое значение, которое субъекты ПОО в Узбекистане придают качеству, **а для обеспечения качества необходима связь между образованием и занятостью. Сеть совместного управления, которая использует надежные ассоциации работодателей для содействия лидерству работодателей, необходима для установления связей между образованием и занятостью.**

Рекомендация 2

Уделяйте приоритетное внимание сети совместного управления, в которой ассоциации работодателей (или отраслевые ассоциации, торговые палаты и т.д.) являются настоящими представителями работодателей, и содействуйте руководству работодателями ПОО. Это потребует определения роли и полномочий работодателей и их ассоциаций в разработке, предоставлении и обновлении ПОО.

Наконец, **модель Узбекистана по всем измерениям управления, получающим одинаковые низкие баллы, уникальна.** Мы ожидали бы найти схему сильных и слабых сторон, в которой одни измерения работают лучше, а другие хуже. В Узбекистане мы находим одинаковую оценку по всем измерениям. Хотя это предотвращает одну общую проблему — вложение наибольших средств в неважные области и игнорирование наиболее важных частей управления — это все равно **означает, что наиболее важные части управления ПОО не являются приоритетными.**

Мы находим различия в том, что имеет значение для того, как люди относятся к управлению ПОО, и в том, что делает управление ПОО лучше с точки зрения эффективности. **Профорентация и консультирование — это единственное измерение, которое имеет значение с обеих точек зрения, поэтому это явный приоритет.** В дополнение к этому, внешняя коммуникация и обеспечение качества — это те измерения, которые люди в Узбекистане считают приоритетными, чтобы чувствовать, что управление ПОО лучше. Напротив, дополнительными измерениями, которые на самом деле улучшают эффективность ПОО — по мнению тех же участников, — являются проницаемость системы, финансирование и стимулы.

Коммуникация и качество являются важными аспектами управления ПОО, и восприятие управления является важным результатом. Однако важно избегать заикливания на этих измерениях, исключая те, которые имеют значение для эффективности. **Проницаемость системы, а также финансирование и стимулы, возможно, не самые привлекательные области для улучшения, но они очень важны для повышения эффективности.**

Рекомендация 3

Сосредоточиться на улучшении профорирования и консультирования. Хотя коммуникация и качество являются привлекательными областями, они важны только для восприятия управления ПОО, а не для его эффективности. Сосредоточьтесь на проницаемости системы, финансировании и стимулах для улучшения эффективности управления ПОО.

Одна из закономерностей, которая проявляется во всех областях исследований, – это ориентация на качество. ПОО в Узбекистане борется с несоответствием квалификации, трудоустройством после окончания учебы и актуальностью. В этом контексте акцент на качество имеет определенный смысл. Однако качество – **это результат здоровой системы.** Представленные здесь результаты показывают, что управление ПОО в Узбекистане борется с фундаментальными проблемами, такими как сотрудничество, режим управления, вовлечение соответствующих субъектов и определение приоритетов. **Качество – или результаты, которых субъекты хотят достичь, работая над качеством, – может быть более эффективным, если рассматривать их как цели, а не стратегии улучшения.** Решение фундаментальных проблем, скорее всего, является первым шагом к качеству, а не качество является первым шагом к желаемым результатам.

Рекомендация 4

Сосредоточиться на решении фундаментальных проблем и относиться к качеству как к цели или результату.

Ссылки

Bach, T., & Ruffing, E. (2012). Networking for autonomy? National agencies in European networks. *Public Administration*, 91(3), 712–726.

Carano, G., Howlett, M., & Ramesh, M. (2015). Bringing governments back in: Governance and governing in comparative policy analysis. *Journal of comparative policy analysis: research and practice*, 17(4), 311–321.

ETF. 2017. Torino Process 2016–2017. Central Asia.

https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/4BB614E89ABF40E1C12581FE002C9979_TRP%202016-17%20Central%20Asia.pdf

GoU. (2019a). Education Sector Plan (ESP): 2019–2023. Tashkent: Government of Uzbekistan. Извлечено из <https://www.globalpartnership.org/sites/default/files/2019-04-gpe-esp-uzbekistan.pdf>

Muehleman, S., & Wolter, S. (2019). The economics of apprenticeship training: Seven lessons learned from cost-benefit surveys and simulations

Rauner, F., Wittig, W., & Deitmer, L. (2010). Plural administration in dual systems in selected European countries. In *Rediscovering apprenticeship* (pp. 31–43). Springer, Dordrecht.

Renold, U., & Caves, K. (2017). Constitutional reform and its impact on TVET governance in Nepal: A report in support of developing understanding and finding the way forward for federalizing the TVET sector in Nepal (No. 89). KOF Studien.

Renold, U., Caves, K. M., & Zubovic, A. (2021). Education Employment Linkage in Uzbekistan: Baseline Study. CES Studies, 18.

Renold, U., Caves, K., & Oswald Egg, M. E. (2019). Governance im Berufsbildungssystem Schweiz: Systemische Steuerung des schweizerischen Berufsbildungssystems (No. 127). KOF Studien.

Tao, Y. (2022). Understanding the interactions between multiple actors in network governance: Evidence from school turnaround in China. *International Journal of Educational Development*, 91, 102590.

ЮНЕСКО. 2019. Обзор политики ПОО: Узбекистан.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000367976?posInSet=1&queryId=8b24cfd1-0d3b-4cbba5db-102415745f94> (Июль 23, 2021)

Приложение

Таблица 6: Подробная выборка, сравнивающая группы токенизированных участников с группами ответивших участников

Классификация по данным обследования								
	Республиканские органы (например, министерства, отраслевые ведомства, национальные институты)	Региональные органы (например, отраслевые министерства, региональные руководители ПОО	Ассоциация работодателей/секторов (например, отраслевые советы по профессиональным навыкам, торговые палаты, профессиональные ассоциации)	Поставщик ПОО/Колледж ПОО/Техникум	Отдельные работодатели	Общее количество токенизированных респондентов по подгруппам	Общее количество токенизированных респондентов по группам	
Классификация списка токенов	Министерство высшего и среднего специального образования	1	0	0	10	0	11	54
	Другие ключевые министерства: по сокращению бедности, финансов, занятости, экономики, народного образования	6	2	8	7	0	23	
	Отраслевые министерства, реализующие программы ПОО (<29, вкл. сельское хозяйство, строительство, информационные технологии и т.д.)	2	2	2	3	1	10	
	Государственная инспекция (контроль качества)	2	0	0	0	0	2	
	Педагогическое учреждение для ПОО	1	0	1	5	1	8	
	14 региональных руководителей ПОО (МВССО)	2	9	3	21	3	38	132
	Региональные управления отраслевых министерств	7	17	11	44	4	83	
	Хокимы областей/органы власти	0	5	0	6	0	11	
	Торговые палаты	3	12	4	0	0	19	46
	Профессиональные ассоциации	1	0	8	7	2	18	
	29 национальных отраслевых советов по профессиональным навыкам (связанных с отраслевыми министерствами)	0	0	5	1	0	6	
	Промышленные кластеры	0	0	0	0	3	3	
	Поставщики	17	15	7	57	13	109	109
	Обучающие предприятия	0	5	6	70	30	111	305
	Предприятия, не занимающиеся обучением	1	0	1	31	161	194	
	Общее количество респондентов	43	67	56	262	218	646	

Таблица 7: Подробные результаты работы сети

От	Для	Интенсивность	Удовлетворенность	Сотрудничество	Относительная нагрузка
Республиканские органы	Республиканские органы	3.95	3.41	54%	2.12
Республиканские органы	Региональные органы	3.47	2.87	37%	1.27
Республиканские органы	Ассоциации работодателей и торговые палаты	3.00	2.67	7%	0.22
Республиканские органы	Поставщики	4.00	3.18	29%	1.17
Республиканские органы	Работодатели	3.00	2.86	17%	0.51
Региональные органы	Республиканские органы	3.40	2.70	15%	0.52
Региональные органы	Региональные органы	2.50	2.47	55%	1.38
Региональные органы	Ассоциации работодателей и торговые палаты	4.00	4.00	2%	0.06
Региональные органы	Поставщики	3.82	3.00	17%	0.65
Региональные органы	Работодатели	2.47	1.87	25%	0.61
Ассоциации работодателей и торговые палаты	Республиканские органы	3.71	3.43	13%	0.50
Ассоциации работодателей и торговые палаты	Региональные органы	3.20	2.57	60%	1.91
Ассоциации работодателей и торговые палаты	Ассоциации работодателей и торговые палаты	2.86	2.43	15%	0.44
Ассоциации работодателей и торговые палаты	Поставщики	3.50	3.00	13%	0.47
Ассоциации работодателей и торговые палаты	Работодатели	3.09	2.27	27%	0.83
Поставщики	Республиканские органы	3.67	2.67	1%	0.04
Поставщики	Региональные органы	3.25	2.40	8%	0.25
Поставщики	Ассоциации работодателей и торговые палаты	2.00	1.75	2%	0.03
Поставщики	Поставщики	2.40	2.15	82%	1.96
Поставщики	Работодатели	2.42	2.19	28%	0.67
Работодатели	Республиканские органы	4.00	3.00	0%	0.02
Работодатели	Региональные органы	3.67	2.67	3%	0.12
Работодатели	Ассоциации работодателей и торговые палаты	-	-	0%	0.00
Работодатели	Поставщики	2.21	2.17	19%	0.43
Работодатели	Работодатели	2.09	1.92	84%	1.76

Примечания:

- Интенсивность - это ответ на вопрос «как часто вы работаете с этим партнером?» по шкале Лайкерта от 1 до 5 баллов.
- Удовлетворенность - это ответ на вопрос «насколько вы удовлетворены сотрудничеством с этим партнером?» по шкале Лайкерта от 1 до 5 баллов.
- Сотрудничество - это процент уникальных исходящих субъектов, которые сообщили о связи с принимающим субъектом.
- Нагрузка на отношения является результатом интенсивности и сотрудничества и колеблется от 0 до 5.

Таблица 8: Вопросы опроса и баллы по типу управления

Измерения и элементы	Балл	Общее	Балл
Правовая база для ПОО	2.34	Тип	2.32
ПОО регулируется единым набором правил	2.34		
Профессиональные стандарты объединены - все они установлены на одном и том же юридическом уровне	2.34		
Взаимодействие субъектов и заинтересованных сторон	2.36		
Все участники ПОО имеют четкие роли и обязанности	2.33		
Единое учреждение координирует всю систему	2.39		
Улучшение и обновление	2.32		
Существует постоянная потребность в обновлении и дальнейшем развитии ПОО	2.29		
Учебные планы и стандарты регулярно оцениваются	2.35		
Баланс политики	2.30		
Цели ПОО применимы ко всем соответствующим областям политики: образованию, экономике/бизнесу, рынку труда и социальной политике	2.30		
Субъекты, участвующие в ПОО/ТПОП, представляют все соответствующие области политики	2.30		
Распределение стратегических и оперативных функций	2.30		
Стандарты качества устанавливаются и применяются национальным органом по ПОО	2.31		
Стандарты качества устанавливаются национальным органом ПОО и применяются на местном уровне	2.30		
Ориентация на результаты	2.34	Режим	2.33
Правовая база содержит обязательные цели и стандарты для ПОО.	2.31		
Проводятся систематические оценки прогресса в достижении политических целей ПОО	2.33		
Результаты оценок принимаются во внимание при принятии будущих политических решений	2.37		
Экзамены основаны на конкретных результатах обучения и стандартах	2.37		
Поставщики ПОО получают финансирование на одного студента	2.32		
Поставщики ПОО получают финансирование независимо от результатов деятельности	2.37		
Ориентация на установление стандартов	2.32		
Для допуска к выпускным экзаменам требуется соблюдение определенной учебной программы	2.32		

Техническое приложение

В этом разделе представлен анализ, связанный с определением приоритетов вмешательств и улучшений в управлении ПОО в Узбекистане.

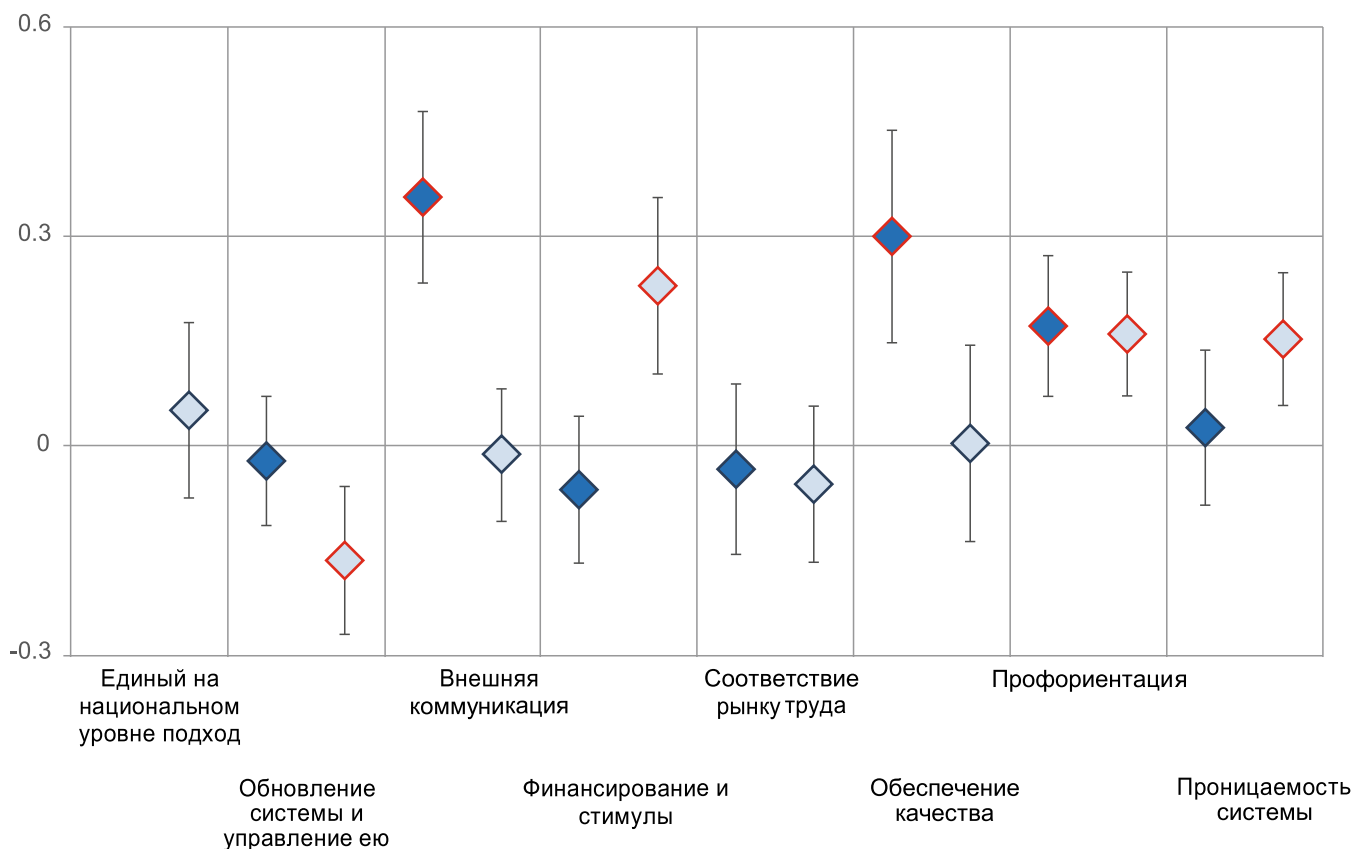
Насколько каждое измерение влияет на общую удовлетворенность управлением?

Один из способов, которым мы можем взглянуть на то, что субъекты управления ПОО в Узбекистане считают важным, – это посмотреть, какие измерения управления определяют их общее мнение об управлении. Мы делаем это путем регрессии измерений по их общей удовлетворенности управлением, и мы можем сделать это как для сообщенных, так и для рассчитанных баллов на уровне измерений. Сообщенные баллы показывают нам, насколько важно **впечатление участников об управлении** в той или иной области для их общей удовлетворенности. Рассчитанные баллы показывают нам, насколько важна **эффективность управления** в этой области для общей удовлетворенности.

На рисунке 7 показаны результаты обеих регрессий, причем сообщенные измерения выделены ярко-синим цветом, а рассчитанные измерения – светло-синим. Столбики ошибок показывают 95% доверительного интервала вокруг каждой оценки, а статистически значимые оценки выделены красными контурами. Когда столбики ошибок не пересекают нулевую ось, оценка является значительной.

В каждой регрессии важны четыре измерения. В первой **регрессии, которая связывает впечатление участников от каждого измерения с удовлетворенностью** (ярко-синий), мы видим, что впечатление участников от следующих измерений особенно важно для их общего впечатления об управлении ПОО: единый на национальном уровне подход к ПОО, связь с другими системами, обеспечение качества программ ПОО и профориентация для учащихся. Во **второй регрессии, которая связывает эффективность каждого измерения с удовлетворенностью участников** (светло-синий), мы видим, что эффективность управления в трех измерениях особенно важна для формирования восприятия участниками общего управления ПОО: финансирование и стимулы для заинтересованных сторон, профориентация для учащихся и проницаемость системы. Одно измерение — обновление системы и управление — оказывает негативное и значительное влияние на впечатления участников от общего управления. В статистическом плане это указывает на то, что общая удовлетворенность улучшается по мере ухудшения показателей в этой области.

Рисунок 7: Регрессия сообщенных и рассчитанных баллов измерения по сообщенной общей удовлетворенности управлением



- ◆ Регрессия 1: Сообщенные измерения общей удовлетворенности
- ◆ Регрессия 2: Рассчитанные измерения общей удовлетворенности
- ◇ Коэффициент является статистически значимым

Примечания: На диаграмме показаны коэффициенты регрессии и 95% доверительного интервала для каждого коэффициента. Регрессия 1, показанная ярко-синим цветом, использует сообщенные баллы измерений. Регрессия 2, показанная светло-синим цветом, использует рассчитанные баллы измерений. В обоих случаях в качестве переменной результата используется общая заявленная удовлетворенность управлением. Статистически значимые измерения выделены красными контурами.

Большинство измерений существенно не отличаются между регрессиями. Исключением являются внешние коммуникации, финансирование и стимулы, а также (незначительно) обеспечение качества. Для внешней коммуникации и обеспечения качества впечатления участников от измерения более важны, чем его эффективность для повышения общей удовлетворенности. Для финансирования и стимулирования эффективность важнее, чем восприятие. Это указывает на то, что субъекты могут захотеть сосредоточиться на внешней коммуникации и обеспечении качества больше, чем это необходимо, и системе может быть полезно сосредоточиться на финансировании и стимулах, даже если это не обязательно является приоритетом для большинства субъектов.

Профорентация - это единственное измерение, которое важно для общей удовлетворенности в обеих регрессиях, а это означает, что оно является приоритетным с точки зрения впечатлений участников от системы и с точки зрения измеряемой эффективности управления.

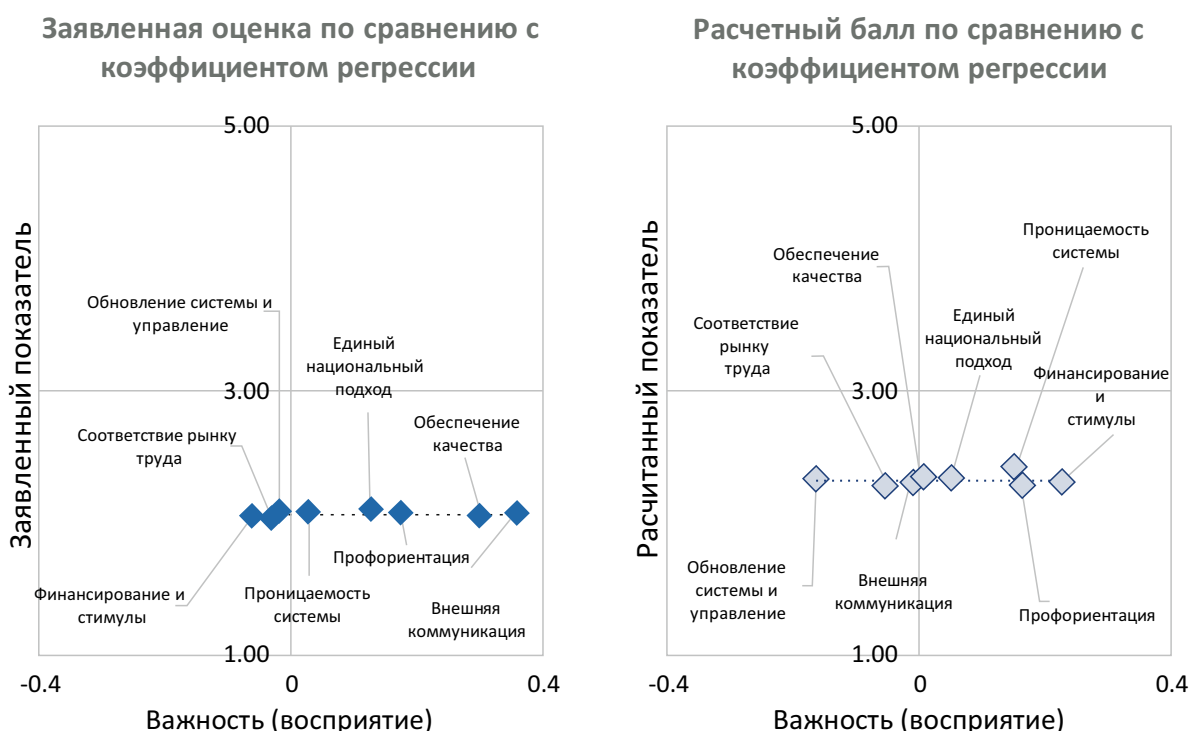
Насколько эффективно управление ПОО в наиболее важных измерениях?

Мы можем использовать эти данные, чтобы посмотреть, насколько эффективно управление ПОО в Узбекистане в наиболее важных областях. В частности, мы можем посмотреть на корреляцию между коэффициентами каждого измерения и их баллами. На рисунке 8 показан график баллов и коэффициентов для сообщенных и рассчитанных баллов.

Оси x на каждой диаграмме показывают коэффициенты регрессии, которые представляют важность каждого измерения. Оси y показывают баллы по каждому измерению, которые отражают, насколько хорошо Узбекистан справляется с каждым элементом управления ПОО. Эти диаграммы образуют четыре квадранта; верхний правый квадрант будет очень важными измерениями с хорошими баллами, верхний левый квадрант будет менее важными измерениями с низкими баллами, нижний правый квадрант будет очень важными измерениями с низкими баллами, а нижний левый квадрант будет менее важными измерениями с низкими баллами. Наиболее важные измерения находятся справа, где мы находим либо наиболее важные сильные, либо слабые стороны данной системы ПОО.

Диаграммы на рисунке 8 показывают взаимосвязь между тем, насколько что-то важно, и тем, насколько позитивно это воспринимается (первая регрессия; ярко-синий) или насколько хорошо это работает (вторая регрессия; светло-синий). В ситуации с показателями высокой и низкой эффективности мы надеемся увидеть диагональные восходящие тенденции, когда наиболее важные измерения управления ПОО воспринимаются или работают наилучшим образом, в то время как менее важные измерения – это те, которые работают плохо. Авторы считают нежелательным иметь схему «вниз и вправо», которая указывала бы на то, что наиболее эффективные измерения являются наименее важными, а важные измерения являются основными недостатками.

Рисунок 8: Корреляция баллов и коэффициентов



Примечания: На левой диаграмме отображаются баллы, полученные на уровне измерений, в сравнении с коэффициентами регрессии для баллов, полученных на уровне измерений. На правой диаграмме отображаются баллы, рассчитанные на уровне измерений, в сравнении с коэффициентами регрессии для баллов, рассчитанных на уровне измерений. На обеих диаграммах горизонтальная ось представляет важность (коэффициент), а вертикальная ось представляет баллы Узбекистана.

Как показано на рисунке 8, из-за незначительных различий в баллах управления ПОО - как в сообщенных, так и в рассчитанных - мы имеем ровную линию на обоих графиках. Все баллы очень близки друг к другу, чуть выше 2 баллов из 5, и ни одно измерение не является высоко- или низкоэффективным. Это означает, что Узбекистан в настоящее время не слишком много инвестирует в менее важные аспекты управления, но это также означает, что все важные аспекты имеют низкую оценку.

Поскольку все измерения оцениваются примерно одинаково, результат рассмотрения оценок измерений и результатов регрессии будет таким же, как в разделе выше. Наиболее важные измерения должны получать наибольшие инвестиции и быть первоочередными для вмешательства. Для улучшения восприятия управления ПОО наиболее важными являются внешняя коммуникация, обеспечение качества и профорентация. Для повышения эффективности управления ПОО наиболее важными являются проницаемость системы, профорентация, а также финансирование и стимулы.