https://doi.org/10.52944/PORT.2025.63.4.002
Научная статья

Управление профессиональным образованием: исторический контекст, современные вызовы и перспективы развития

В. Н. Голубовский
Республиканский институт профессионального образования,
Минск, Республика Беларусь
ripo@ripo.by

Аннотация
Введение. Экономический рост государства в немалой степени зависит от эффективности системы профессионального образования (ПО). Изменения в системе ПО чаще всего носят фрагментарный характер на основе не всегда актуальных данных ввиду отсутствия целостной системы управления, учитывающей все компоненты системы образования. Статья посвящена анализу теоретических представлений о сущности управленческой деятельности в целом и управлении образованием в частности, выявлению системообразующих противоречий и особенностей системы управления ПО в условиях ее модернизации.
Цель – определить направления совершенствования управленческой деятельности и практики ее применения в образовании.
Методы. В ходе исследования применены ретроспективный и контент-анализ научных публикаций, размещенных в ЭБС «ПРОФБиблиотека.by», eLibrary, Scopus, CyberLeninka с глубиной поиска до 20 и более лет, дополненный анализом собственного управленческо-педагогического опыта. Для выявления проблем в системе управления ПО и разработки предложений по ее совершенствованию использован метод экспертных оценок.
Результаты. Экспертные оценки подтвердили отсутствие единых подходов к системе управления качеством ПО, неразработанность целостного комплекса критериев и показателей эффективности управления. Результаты опроса педагогических работников колледжей доказывают актуальность разработки и внедрения целостной системы управления качеством ПО с распределением полномочий и ответственности на республиканском, региональном и институциональном уровнях.
Научная новизна. Систематизирована эволюция управленческих концепций, выявлены особенности государственно-административного управления ПО Республики Беларусь в современных условиях. Подтверждена гипотеза о необходимости перехода от управления отдельными компонентами образовательного процесса к целостному управлению (целями, процессом и результатами), ориентированному на повышение эффективности и качества ПО.
Практическая значимость состоит в разработке рекомендаций по модернизации системы управления качеством ПО Республики Беларусь в современных условиях.

Ключевые слова: управление профессиональным образованием, профессиональное образование Беларуси, холистическое управление, модели управления, качество образования, модернизация профессионального образования

© Голубовский В. Н., 2025

Для цитирования: Голубовский В. Н. Управление профессиональным образованием: исторический контекст, современные вызовы и перспективы развития // Профессиональное образование и рынок труда. 2025. Т. 13. № 4. С. 22–39. https://doi.org/10.52944/PORT.2025.63.4.002

Статья поступила в редакцию 14 сентября 2025 г.; поступила после рецензирования 21 сентября 2025 г.; принята к публикации 22 сентября 2025 г.

Original article

Management of vocational education: Historical context, modern challenges and development prospects

Valeriy N. Golubovsky
Republican Institute of Professional Education,
Minsk, Republic of Belarus
ripo@ripo.by

Abstract
Introduction. The economic growth of the state largely depends on the effectiveness of the vocational education and training system (hereinafter referred to as VET). Changes in the VET system are most often fragmentary based on not always up-to-date data due to the lack of a holistic management system taking into account all components of the education system. The article is devoted to the analysis of theoretical ideas about the essence of management activity in general and education management in particular, the identification of system-forming contradictions and features in the VET management system in the context of its modernisation.
The aim is to identify areas for improving management activities and the practice of its application in education.
Methods. The study employed retrospective and content analysis of scientific publications available in the electronic libraries "PROFbiblioteka.by", eLibrary, Scopus, and CyberLeninka, covering a period of 20 years and more, supplemented by the author's managerial and pedagogical experience. To identify problems in the VET management system and develop proposals for its improvement, the expert assessment method was used.
Results. Expert assessments confirmed the absence of unified approaches to the quality management system of VET, as well as the lack of a comprehensive set of criteria and indicators for assessing management effectiveness. The results of a survey of college teaching staff demonstrate the relevance of developing and implementing an integrated VET quality management system with a clear distribution of powers and responsibilities at the national, regional, and institutional levels.
Scientific Novelty. The evolution of management concepts has been systematised and the specific features of state-administrative management of VET in the Republic of Belarus under modern conditions have been identified. The hypothesis about the need to move from managing individual components of the educational process to holistic management (of goals, processes, and results) aimed at improving the efficiency and quality of VET has been confirmed.
The practical significance lies in the development of recommendations for the modernisation of the VET quality management system in the Republic of Belarus under current conditions.

Keywords: management of vocational education, vocational education in Belarus, holistic management, management models, quality of education, modernisation of vocational education

For citation: Golubovsky, V. N. (2025). Management of vocational education: Historical context, modern challenges and development prospects. (In Russ.) *Vocational Education and Labour Market*, 13 (4), 22–39. https://doi.org/10.52944/PORT.2025.63.4.002

Received September 14, 2025; revised September 21, 2025; accepted September 22, 2025.

Введение

Система профессионального образования (далее – ПО) представляет собой сложный социально-экономический институт, играющий ключевую роль в обеспечении кадровых потребностей экономики и создании условий для непрерывного профессионального обучения различных категорий населения. Эффективное управление ПО является основой экономического роста. Объектом эффективного управления является качество ПО, достижение которого измеряется удовлетворенностью государства, экономики и личности результатами обучения. *Актуальность исследования* обусловлена необходимостью переосмысления традиционных моделей управления и адаптации системы ПО к динамичным изменениям рынка труда и социально-экономическим трансформациям с учетом следующих условий:

- смены технологических укладов (роботизация, технологии ИИ, big data и др.);
- перехода современного мира от стабильного и предсказуемого к концепции VUCA-среды (нестабильность, неопределенность, сложность и неоднозначность);
- изменения парадигмы образования (от «знаниевой» модели к «личностно-ориентированной» и «смыслодеятельностной» моделям в формировании компетенций, необходимых для жизни в быстро меняющемся мире).

Эффективное управление ПО требует сочетания традиционных и современных подходов с использованием цифровых технологий, позволяющих обеспечить переход от управления отдельными компонентами образовательного процесса к целостному управлению (целями, процессом и результатами), ориентированному на качество образования с рациональным использованием всех видов ресурсов. Для определения направлений совершенствования управленческой деятельности и практики ее применения, что является основной *целью настоящего исследования*, а также для выявления их методологических основ требуется проследить эволюцию подходов к управленческой деятельности в образовании.

Основные задачи исследования:

- изучить исторические этапы развития управленческой деятельности;
- выявить ключевые представления педагогических работников о состоянии системы управления образованием в области качества ПО и определить направления ее совершенствования;
- выявить особенности государственно-административного управления ПО Республики Беларусь и предложить модель ее адаптации к современным вызовам.

Историография проблемы включает три периода исследований.

В числе первой (1900–1950 гг.) отметим классическую парадигму – научная организация труда и теория человеческих отношений (Тейлор, 1912). А. Файоль (1923) впервые обосновал процессный подход в управлении и выделил его составляющие компоненты через основные блоки функций: предвидение, организация, распоряжение, координация, контроль. Новым этапом развития теории управления стала «теория человеческих отношений», разработанная в 30-е годы XX в. социологом и психологом Э. Мейо. Развитие данного направления осуществил американский психолог А. Маслоу, основатель гуманистической психологии. В России в этот период Н. А. Витке предложил «социально-трудовую концепцию управления», основанную на сотрудничестве и доверии к человеку, а также на новой миссии руководителя как управляющего отношениями людей. Аналогичные идеи впоследствии нашли отражение в исследованиях А. К. Гастева (1972).

Второй период исследований (1950–2000 гг.) отмечен интересом ученых к построению процессов управления объектами и сложными системами (Мескон и др., 1992). Среди преимуществ процессного подхода выделяют следующие: клиентоориентированность; направленность на результат; гибкость и оперативность в принятии решений с учетом внешних факторов, воздействующих на систему; непрерывный цикл управления; внедрение справедливой и эффективной системы мотивации на основании достигнутых результатов; прозрачность описания бизнес-процессов и их взаимосвязи; разумная их формализация с распределением полномочий и ответственности.

Третий период исследований (2000–2023 гг.) характеризуется научными трудами в области управления качеством образования, внедрения методов управления изменениями с учетом социокультурных, экономических и политических факторов (Друкер, 2007). В поиске решения задач повышения эффективности деятельности организаций и их руководителей внедрена концепция «общества знаний», в основе которой поведенческая модель менеджеров (Друкер, Макьярелло, 2011). Б. Йоханссон (Johansen, 2007) предложил развивать компетенции, которые помогают адаптироваться к новой среде. Его стратегия получила название *VUCA Prime*, сущность которой в том, чтобы на каждый вызов применять «антидот»: ответ на нестабильность – это фокусировка на задачах бизнеса и разъяснение их смысла сотрудникам и партнерам; ответ на неопределенность – это поиск новых возможностей в ситуациях постоянных изменений; ответ на сложность – это развитие критического мышления, способности осуществлять анализ и синтез явлений и процессов; ответ на неоднозначность – это развитие гибкости, умения быстро реагировать на изменения и подстраиваться под новые условия, оперативно принимать решения и адаптировать работу к меняющейся обстановке[1].

В нашем случае уместно обратить внимание на ситуационный подход, к основоположникам которого относят американских ученых П. Лоуренса, Дж. Лорша и др. Они исследовали зависимость эффективности моделей управления от состояния внешней среды

[1] VUCA-мир // Словарь маркетолога. https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-vuca-mir

и происходящих в ней изменений (Маршев, 2005). Ситуационный подход основан на рефлексивном мышлении руководителя при реализации стратегических планов в быстро меняющихся и неопределенных условиях (Шакирова, и др., 2022). Отсюда необходимость трансформации системы подготовки кадров посредством новых императивов мышления, устойчивых взаимодействий между всеми акторами системы, новых элементов в цепочках кросс-секторального взаимодействия в рамках единого производственного цикла (Олейникова, Редина, 2022). Эффективным подходом в сфере информационных технологий при разработке программного обеспечения зарекомендовала управленческая методология Agile. Основой ее возникновения принято считать созданный в 2001 г. манифест Agile, который включает четыре основные ценности: люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов; работающий продукт важнее исчерпывающей документации; сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта; готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.[1]

Ряд российских ученых предприняли попытку обоснования целесообразности применения agile-методов в системе среднего профессионального образования (далее – СПО), а именно как условие успешной реализации федерального проекта «Профессионалитет». При этом акцент делается на освоении указанной технологии, прежде всего, руководителями, преподавателями и мастерами п/о колледжей (Дубицкий и др., 2022).

При адаптации управленческих теорий экономических систем для построения целостной системы управления социальной сферой уместно обратиться к идеям в управлении образованием. Так, Ю. А. Конаржевский (1999), рассматривая школу как целостную систему взаимосвязанных элементов, выделил следующие идеи: человекоцентричности в управлении социальными системами; раскрепощения творческой и профессиональной самостоятельности личности; инициативы и «педагогической предприимчивости».

М. М. Поташник (2014) характеризует цели управления как результат, заданный операционно, с указанием количественных и качественных характеристик, с определением сроков, возможностей проверить и сравнить цель и результат. В. И. Блинов и соавторы (2024а) утверждают, что в управлении образованием «смещены цели», а именно предметом прогнозирования выступают потребности экономики в квалифицированных кадрах уровня СПО, а не готовность системы СПО к решению этой задачи.

Уместно обратить внимание на поиск эффективных моделей управления в условиях изменчивости окружающего мира в реальном секторе экономики. Наибольшее распространение получила модель управления изменениями, состоящая из пяти этапов и именуемая ADKAR – аббревиатура от Awareness (понимание), Desire (желание), Knowledge (знание), Ability (способность), Reinforcement (закрепление). Управление изменениями происходит на трех уровнях – индивидуальном, проектном и организационном (Hiatt, 2006). Эффективность на индивидуальном уровне

[1] The 12 Principles behind the Agile Manifesto. https://agilealliance.org/agile101/12-principles-behind-the-agile-manifesto

достигается тогда, когда каждый сотрудник успешно проходит все пять этапов. На проектном уровне эффективность изменений достигается при реализации проекта по улучшениям отдельного компонента или процесса с участием проектной команды из числа наиболее подготовленных специалистов. При организационном – достигается изменение стратегии развития организации в целом с вовлечением всех сотрудников. Данная модель применима и в социальных системах. Основными проводниками изменений на всех перечисленных уровнях являются руководители, обеспечивающие создание условий и возможностей для достижения улучшений. В данном случае важной функцией управления становятся лидерское целеполагание и организация мыследеятельности коллектива.

При использовании в управлении системно-деятельностного подхода на первый план выдвигаются технологии организации коллективной мыследеятельности и конструирование эвристической ситуации, а преобладающими являются методы, которые обеспечивают саморазвитие, самоактуализацию человека (Тоистеева, 2015).

Опираясь на положения системного и системно-деятельностного подходов, отметим важность рефлексивной деятельности в управлении целями, содержанием, процессом и результатом как составляющими компонентами ПО. Для перевода управляемого объекта из состояния функционирования в режим опережающего развития необходимо перманентное применение методов экспертных оценок, рефлексия достигнутого и прогнозирование будущих потребностей. В рамках рефлексивного подхода к исследованию управления образованием как процесса и результата акцент делается на обосновании рефлексивного механизма, а именно на поведенческой модели субъекта управления по отношению к управляемому объекту. Рефлексивно-деятельностный подход в педагогической деятельности реализуется как вид консультативной помощи, которая оказывается человеку, стремящемуся к самостоятельному решению тех или иных проблем (Зарецкий, 2013). Сущность рефлексивного подхода к управлению школой в практике применения рассматривается как необходимое и достаточное условие перехода из состояния экстенсивного самоуправляемого функционирования в состояние интенсивного самоуправляемого развития (Давыденко, 1996). В системе повышения квалификации педагогических работников рефлексивный подход применяется как основание в развитии педагогического и управленческого мышления (Жук, 1998).

Уместно отметить, что рефлексивный подход обусловлен как психологическим механизмом личностной саморегуляции, так и социокультурным и педагогическим контекстом новой образовательной парадигмы, основанной на изменении мышления и формировании культуры управления качеством образования с учетом социально-педагогического и ценностно-смыслового опыта участников образовательных отношений. В связи с этим рефлексивно-деятельностный подход отражает сложную диалектику взаимодействия участников образовательных отношений, обеспечивающую обновление системы ПО, ее переход из состояния функционирования в опережающее развитие. В. П. Панасюк

(2017) характеризует концептуально-методологические проблемы и вопросы, которые, по его мнению, требуют решения для совершенствования управления образованием: системность и сбалансированность управления с позиций полномочий его субъектов, реализуемых ими функций, видового разнообразия; эффективность управления в ее социальном, экономическом, педагогическом и организационном измерениях. Ряд ученых отмечают необходимость учитывать управленческие и организационно-дидактические параметры системы: приоритеты в ценностно-целевых установках системы СПО; степень ее практико-ориентированности; вариативность образовательных программ и образовательного процесса; открытость образовательной организации; качество образования; способы работы с контингентом студентов; глубина цифровой трансформации образовательного процесса; уровень интеграции ПОО в социально-экономическую экосистему региона; успешность выпускников в профессиональной деятельности (Сергеев и др. , 2024).

Рассматривая образование как систему, Д. А. Новиков (2009) обосновал в качестве основных принципов модернизации следующие: повышение качества (образования), доступности (образования), эффективности (образовательной системы). Соответственно, главными направлениями модернизации системы управления образованием он называет следующие: «управление качеством»; «управление доступностью»; «управление эффективностью». В. И. Блинов с соавторами (2024b) полагают возможным повышение эффективности управления системы СПО посредством принятия решений на основе достоверных данных, акцентируя внимание на соблюдение двух условий: расширение горизонта планирования потребности в кадрах с использованием технологий искусственного интеллекта и изменение управленческой культуры самой системы ПО, которая должна в значительной степени опираться на те же ценности и подходы, на которые опирается управленческая культура отраслей и предприятий, кадровые потребности которых обслуживает система СПО.

Указанные закономерности и принципы характеризуют исходные теоретические положения, определяющие сложившуюся практику в управлении образовательной деятельностью учреждения, и конкретизируют мировоззренческие позиции научного сообщества в отношении проблем, решение которых позволит обеспечить совершенствование подходов в управлении образованием в целом: упорядочить разделение и наладить координацию функций, полномочий и ответственности между различными уровнями управления образованием; преодолеть ведомственность в управлении системой образования; создать полноценное информационно-статистическое обеспечение органов управления и учреждений образования на основе данных об эффективности образовательной деятельности колледжей.

При исследовании проблем и перспектив модернизации системы управления ПО важно учитывать закономерности ее развития на различных исторических этапах. Ретроспективный анализ нормативных актов и научно-методических изданий, регламентирующих и описывающих систему управления ПО в Республике Беларусь на протяжении 30

лет, позволил выделить основные исторические этапы ее становления:

- *1990-е годы*: формирование национальной системы ПО в условиях суверенитета, включая ее нормативное правовое и научно-методическое обеспечение. Систему подготовки кадров необходимо было трансформировать с учетом потребностей внутреннего рынка труда и специфики экономики Беларуси, унаследованной от СССР. При наличии инфраструктуры и педагогических кадров недостающим звеном являлось управление содержанием образования и развитием квалификаций и специальностей, то есть отсутствие национальных научно-методических структур, обеспечивающих разработку образовательных стандартов, учебных планов и программ ПО в соответствии с потребностями предприятий и организаций. Для решения этих вопросов в 1993 г. был создан Республиканский институт профессионального образования (РИПО), обеспечивающий взаимодействие с отраслевыми органами государственного управления и Министерством труда, координирующий деятельность учебно-методических центров областных управлений образования в вопросах развития квалификаций и специальностей для региональных рынков труда;
- *2010-е годы*: формирование целостной нормативной правовой базы, объединяющей все уровни образования в едином Кодексе Республики Беларусь об образовании (далее – Кодекс), а также включением отдельных колледжей в структуру учреждений высшего образования (УВО) и оптимизацией сети учреждений профессионально-технического образования (далее – ПТО) и среднего специального образования (далее – ССО);
- *2020-е годы:* анализ эффективности сложившейся практики управления, нормативного и научно-методического обеспечения развития системы ПО, выявление проблем и факторов, сдерживающих гибкость и адаптивность системы ПО в современных условиях, передача отдельных колледжей из отраслевого подчинения и из структур УВО в подчинение региональных управлений образования, разработка концептуальных подходов к качеству ПО с учетом лучших международных практик и национальных интересов Республики Беларусь.

Ретроспективный анализ становления системы управления ПО позволяет сделать вывод о том, что этапы централизации и децентрализации управления с делегированием полномочий и ответственности по уровням государственно-административного управления проходили в зависимости от внешних факторов и стратегических целей государства на разных этапах исторического развития Республики Беларусь. Анализ классических и современных концепций управления свидетельствует о применимости их при разработке подходов, релевантных современной системе ПО.

Методы

Исследование основано на общефилософских представлениях о системе ПО как социальном явлении; о сущности управления образованием как целостной системой, агрегирующей в структуре диалектически взаимосвязанные компоненты: цели и результаты, содержание и функции,

формы и методы, теорию и практику. В качестве общенаучных подходов к управлению образованием как социальным явлением использованы системный, системно-деятельностный, рефлексивно-деятельностный подходы.

Основные теоретические методы исследования: ретроспективный и контент-анализ научных публикаций, размещенных в ЭБС «ПРОФ-Библиотека.by», eLibrary, Scopus, CyberLeninka с глубиной поиска до 20 и более лет, и нормативных и научно-методических материалов, дополненный осмыслением собственного опыта образовательной и управленческой деятельности на протяжении более двадцати лет. При определении существующих проблем в системе управления ПО и поиске путей по ее совершенствованию использовался метод экспертных оценок.

При подборе экспертов руководствовались такими основными критериями их компетентности, как уровень информированности о сущности и условиях функционирования системы ПО, исходя из стажа работы в системе ПО (не менее 20 лет), опыта участия в обсуждении проблем качества подготовки кадров, опыта управленческой деятельности (не менее 10 лет) и опыта принятия решений по ее совершенствованию. Возраст экспертов составил 40–60 лет.

В первую группу экспертов были привлечены 577 человек – директоров и заместителей директоров колледжей; во вторую группу – 21 человек, отобранный из числа специалистов главных управлений по образованию областных исполнительных комитетов и комитета по образованию Мингорисполкома, в подчинении которых функционируют опрошенные колледжи, учебно-методических центров ПО и областных институтов развития образования; в третью группу (12 человек) вошли специалисты Министерства образования РБ и РИПО.

При определении репрезентативности выборки использована методика, изложенная в справочном пособии Н. П. Дащинской с соавторами[1]. С учетом вышеуказанных признаков была сформирована выборочная совокупность (n) группы экспертов. Так как к руководящим работникам колледжей по основной деятельности относятся директора, заместители директоров, то за генеральную совокупность (N) мы приняли численность 1133 руководящих работника из 266 колледжей, в том числе 244 директора колледжа и 889 заместителей.

В первой группе экспертов приняли участие в интервьюировании 577 человек из 266 колледжей, из них 412 – доступное количество респондентов (n_0), подходящих по критериям, соответствовали установленным нами признакам. Во второй и третьей группе все эксперты, координирующие систему ПО на региональном и республиканском уровнях, соответствовали установленным критериям и признакам.

При сравнивании трех групп экспертов потребовалось определить, является ли выборка первой группы ($n_0 = 412$ человек) репрезентативной для генеральной совокупности ($N = 1133$ человека). Репрезентативность оценивается через доверительный интервал и предел погрешности.

[1] Дащинская Н. П., Новиков М. М., Томашевич В.Н. и др. Статистика: национальные счета, показатели и методы анализа: справ. пособие / под ред. Н. Е. Теслюка. Минск: БГЭУ, 1995. 376 с.

Для расчета репрезентативного размера выборки при генеральной совокупности используются следующие параметры:

N = 1133 – размер генеральной совокупности;

p = 0,5 – максимальная вариативность (при отсутствии данных о распределении);

e = 0,05 – допустимая погрешность;

z = 1,96 – стандартное отклонение для 95 % доверительного уровня.

Расчет размера выборки для бесконечной (или очень большой) совокупности (S) осуществляем с использованием стандартных формул в статистике, известных как формула Кокрана (Cochran's sample size formula) (Bartlett et al., 2001), и вводим поправочный коэффициент для конечной совокупности (Finite Population Correction factor)[1]:

$$S = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2} = \frac{1{,}96^2 \cdot 0{,}5 \cdot (1-0{,}5)}{0{,}05^2} \approx 384$$

Для определения конечной совокупности используем скорректированную формулу:

$$n = \frac{S}{1+\frac{S-1}{N}} = \frac{384}{1+\frac{384-1}{1133}} \approx 286{,}99$$

Таким образом, для генеральной совокупности 1133 человек при 95 %-м доверительном уровне и погрешности 5 % минимальный размер репрезентативной выборки составляет ≈ 287 человек.

Поскольку в исследовании участвовали 412 респондентов, это превышает минимально необходимый объем (287), значит, выборка репрезентативна и является статистически значимой.

Ограничения исследования связаны с фокусом на опыт Республики Беларусь, что может снижать степень универсальности выводов.

Результаты и обсуждение

Экспертам были заданы вопросы о применяемых классических и современных подходах в управлении и их влиянии на достижение следующих критериев: гибкость, учет человеческого фактора, адаптивность к изменениям, эффективность в достижении результатов. Респондентами отнесены к классическим теориям управления, но используемым в настоящее время, принципы и подходы Ф. Тейлора, А. Файоля, Э. Мэйо и А. Маслоу. К современным теориям и подходам, актуальным для повышения эффективности управления, отнесены системный и процессный подходы; теория управления образовательными системами; теория VUCA Prime, ориентированная на адаптивность и развитие критического мышления; теория управления качеством и рефлексивные методы управления; теория управление изменениями. Результаты анализа применимости классических и современных теорий управления представлены в таблице.

[1] Sample Size Calculator. https://tqmresearch.com/tools/sample-size-calculator.html

Анализ применения классических и современных теорий управления
Analysis of the application of classical and modern management theories

Критерий	Классические теории	Современные подходы
Гибкость	Низкая (20 %)	Высокая (80 %)
Учет человеческого фактора	Ограниченный	Комплексный
Адаптивность к изменениям	15 %	85 %
Эффективность в достижении результатов	25 %	75 %

Представленные результаты не исключают использование классических теорий управления в современной практике, но предопределяют потребность в разработке и внедрении новых подходов, релевантных изменениям в экономике и обществе. Целесообразен перевод системы управления в качественно новое состояние, из дискретного управления отдельными компонентами образовательного процесса в целостное управление качеством ПО. Целостное, или холистическое, управление характеризуется как деятельность, направленная на определение и осуществление мероприятий по обеспечению качества ПО на всех этапах ее осуществления: смысловое целеполагание на основе анализа сложившейся практики и перспективных задач социально-экономического развития, планирование, организация, координация, контроль и перманентное совершенствование образовательной деятельности на основе обратной связи от участников образовательных отношений (Голубовский, 2023).

В целях определения направлений совершенствования системы управления качеством ПО на республиканском, региональном и институциональном уровнях в 2022–2023 гг. было проведено анкетирование экспертов о состоянии системы управления качеством ПО. Более 80 % из них отметили, что идея перехода к целостному управлению качеством ПО не получила статус ведущей (по состоянию на начало 2023 г.) и не имеет достаточного теоретического обоснования и практического применения. При этом 97 % экспертов отметили, что система управления качеством ПО в учреждении является перспективной. Более 50 % экспертов указали, что система управления качеством ПО на уровне колледжей находится на стадии формирования и более 70 % отметили понимание качества исключительно как соответствие требованиям образовательных стандартов и учебно-программной документации. Более 90 % экспертов отметили целесообразность разработки и утверждения на республиканском уровне единых целей в области качества, объединенных в матрицу критериев и показателей; разработки на республиканском уровне макета программы качества и методических рекомендаций по ее проектированию и внедрению как инструмента самоанализа. Все эксперты отметили потребность в организации обучения руководителей колледжей навыкам стратегического планирования; развитии профессиональных компетенций педагогических работников; организации сетевого взаимодействия колледжей; увеличении количества обучающихся в центрах компетенций.

Экспертные оценки о состоянии и перспективных направлениях совершенствования системы управления качеством ПО послужили основой для разработки в течение 2021–2023 гг. под руководством автора настоящей статьи научно обоснованных предложений по внесению изменений и дополнений в новую редакцию Кодекса Республики Беларусь об образовании и нормативные правовые акты в сфере образования по следующим аспектам:

- совершенствование механизмов прогнозирования потребности кадров и заказа на подготовку кадров, включая целевую;
- переход на единый вид учреждения образования – «колледж» с правом реализации образовательных программ ПТО и ССО (с получением полного общего среднего образования) и краткосрочных программ дополнительного образования взрослых по рабочим профессиям;
- переход на новое поколение образовательных стандартов с модульным построением содержания образования;
- переход с типовых на примерные учебные планы и программы;
- внедрение методики функционального анализа рабочих мест и на основе его результатов обновление содержания образования (модулей);
- внедрение сетевой формы взаимодействия колледжей при реализации образовательных программ ПТО и ССО с использованием высокотехнологичных ресурсов центров компетенций;
- разработка и внедрение электронной платформы с размещением на ней образовательных стандартов, учебно-программной документации, электронных средств обучения и учебной литературы;
- формализация статуса «Ведущий колледж» в системе ПТО и ССО на республиканском и областном уровнях;
- разработка и внедрение диагностики профессиональных компетенций педагогических работников и на основе ее результатов обновление программ повышения квалификации.

Таким образом, предложения затронули все основные компоненты управления образованием, а точнее, качеством образования, от целей в количественном заказе и требований к функциям будущих специалистов до структуры, содержания и условий его реализации в современных условиях. Результаты опроса экспертов и выявленные проблемы подтвердили актуальность и своевременность разработки Концепции управления качеством ПТО и ССО и методических рекомендациях по ее применению, утвержденных Министерством образования Республики Беларусь в 2024 г.[1]

Исследование природы становления и развития системы ПО позволило выявить особенности государственно-административного управления ПО на современном этапе, к которым уместно отнести следующие:

- сложная иерархическая структура управления на разных уровнях: республиканском, отраслевом, областном;
- междисциплинарная природа деятельности государственных органов управления ПО, основанная на межотраслевом взаимодействии, так

[1] Голубовский, В. Н. Методические рекомендации по управлению качеством профессионального образования, включая порядок и периодичность проведения самоконтроля за обеспечением качества образования в учреждениях среднего специального образования. Минск: РИПО, 2024. 36 с. https://edu.gov.by/sistema-obrazovaniya/kontrol-kach/gosudarstvennaya-akkreditatsiya-uchrezhdeniy-obrazovaniya/metodicheskie-rekomendatsii-primernye-formy-dokumentov/metodicheskie-ukazaniya-i-rekomendatsii/11_ССО_Мет.рекомен%20по%20самоконтролю_30.12.2024_ДККО.pdf

как часть учреждений ПО находится в непосредственном подчинении Министерства образования (колледжи в структуре учреждений высшего образования, подчиненные Минобразованию), часть – в подчинении республиканских органов государственного управления (Министерства транспорта и коммуникаций, Министерства культуры, Министерства спорта, Белкоопсоюза), основная часть – в подчинении областных исполнительных комитетов и Минского городского исполнительного комитета;

• множественность компонентов системы ПО, на которые дискретно воздействуют органы государственно-административного управления и индустриальные партнеры;

• прямая зависимость системы ПО от динамики процессов социально-экономического комплекса в части ее структуры, объемов производства товаров (работ, услуг), внедряемых технологий и количества создаваемых мест в периоды подъема и спада показателей экономики;

• трансформация системы регионального научно-методического обеспечения на протяжении последних десяти лет путем оптимизации учебно-методических центров ПО и включением их в областные институты развития образования в пяти из семи регионов страны, что явилось вызовом для институтов развития образования в силу их основной деятельности на уровне общего среднего образования.

Классификация наиболее значимых в теории и практике подходов к управлению социальными системами позволила определить государственно-административное управление ПО в настоящее время как практическое, организующее и регулирующее воздействие государства (через систему структур на республиканском, отраслевом, региональном уровнях) на общественную и частную жизнедеятельность людей, учреждений образования и деятельность организаций реального сектора экономики в целях ее упорядочения, посредством создания условий и возможностей для развития.

Заключение

Исследование показало, что система управления ПО успешно адаптируется к внешним вызовам, но нуждается в дальнейшей модернизации. Использование в управлении образованием положений системного, системно-деятельностного и рефлексивно-деятельностного подходов дает возможность на современном этапе развития теории управления образованием конкретизировать ее основные положения для практического применения при построении целостной системы управления:

• целостный взгляд на управление развитием обучающегося, коллектива учреждения и системы образования через результаты обучения и их ценность для указанных категорий;

• управление образовательными программами, с одной стороны, как компонентами системы образования, с другой – как целостными проектами, для которых свойственны признаки системы, состоящей из совокупности взаимосвязанных компонентов;

• ориентация на потребности обучающихся, педагогов и заказчиков кадров на основе перманентного рефлексивного анализа

удовлетворенности результатами обучения с последующим совершенствованием всех компонентов образовательного процесса.

Совершенствование системы управления качеством ПО целесообразно ориентировать на достижение следующих результатов в среднесрочной перспективе:

- изменение мышления руководящих и педагогических работников посредством формирования культуры управления качеством образования;
- развитие синергии вертикальных и горизонтальных связей управления, сочетающей централизацию стратегических решений с децентрализацией тактических и операционных, направленного на достижение эффективности деятельности системы ПО до значений больших, чем простая сумма результатов работы отдельных колледжей или педагогических работников;
- построение гибридных моделей управления в сочетании процессного, рефлексивного, ситуационного и иных подходов, с применением цифровых решений и эффективных методологий управления в реальном секторе экономики, адаптированных для сферы образования;
- построение цифровых научно-методических и образовательных экосистем с использованием технологий искусственного интеллекта, объединяющих информационные базы данных и локальные программы по управлению деловыми процессами в колледжах, позволяющие в режиме реального времени собирать, анализировать данные о результатах образовательной деятельности всех участников процесса и применять их для своевременных управленческих решений;
- разработка и внедрение инструментов диагностики обучающихся и педагогических работников и построение на основе ее результатов персонализированных траекторий обучения.

Благодарности. Автор выражает благодарность руководителям колледжей Республики Беларусь, представителям главных управлений по образованию областных исполнительных комитетов и комитета по образованию Мингорисполкома, областных учебно-методических центров ПО и институтов развития образования, Министерства образования и РИПО, принявших участие в исследовании в качестве экспертов.

Acknowledgments. The author expresses gratitude to the heads of colleges of the Republic of Belarus, representatives of the main departments of education of regional executive committees and the education committee of the Minsk City Executive Committee, regional educational and methodological centers of PO and institutes for the development of education, the Ministry of Education and RIPO, who took part as experts.

Список литературы

1. Блинов В. И., Сергеев И. С., Есенина Е. Ю. Концепция прогнозирования развития системы подготовки квалифицированных рабочих кадров и специалистов среднего звена // Профессиональное образование и рынок труда. 2024. Т. 12. № 2. С. 6–30. https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.001

2. Блинов В. И., Сергеев И. С., Есенина Е. Ю., Гаркуша Н. С., Родичев Н. Ф. «Управление на основе данных»: перспективы внедрения в систему профессионального образования // Образование и наука. 2024. Т. 26. № 8. С. 40–64. https://doi.org/10.17853/1994-5639-2024-8-40-64

3. Гастев А. К. Как надо работать. Москва. Экономика, 1972. 446 с.

4. Голубовский В. Н. Система управления качеством профессионального образования Республики Беларусь: стратегия совершенствования // Образование и наука. 2023. Т. 25, № 10. С. 76–108. https://doi.org/10.17853/1994-5639-2023-10-76-108

5. Давыденко Т.М. Теоретические основы рефлексивного управления школой : дис. … докт. пед. наук. Москва, 1996. 468 с.

6. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. Москва: Вильямс, 2007. 276 с.

7. Друкер П. Посткапиталистическое общество // Новая постиндустриальная волна на Западе: антология / Под ред. В. Л. Иноземцева. Москва: Academia, 1999. С. 67–100.

8. Друкер П., Макьярелло Д. Менеджмент. Москва: Вильямс, 2010. 704 с.

9. Дубицкий В. В., Кислов А. Г., Неумывакин В. С., Феоктистов А. В. На пути к agile-профессионалитету // Профессиональное образование и рынок труда. 2022. № 2. С. 6–29. https://doi.org/10.52944/PORT.2022.48.1.001

10. Жук А. И. Теоретические основы деятельности института повышения квалификации как центра развития образовательной практики : дис. … докт. пед. наук. Минск, 1998. 225 с.

11. Зарецкий В. К. Становление и сущность рефлексивно-деятельностного подхода в оказании консультативной психологической помощи // Консультативная психология и психотерапия. 2013. Т. 21. № 2. С. 8–37.

12. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление Москва: Педагогический поиск, 1999. 224 с.

13. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент / Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. Москва: Проспект, 2003. 334 с.

14. Маршев В. И. История управленческой мысли. Москва: НИЦ-ИНФРА-М, 2005. 730 с.

15. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1997. 701 с.

16. Новиков Д. А. Теория управления образовательными системами: учеб.-метод. пособие. Народное образование, 2009. 416 с.

17. Олейникова О. Н., Редина Ю. Н. Профессиональное образование и обучение в условиях экономики замкнутого цикла // Профессиональное образование и рынок труда. 2022. Т. 10. № 3. С. 70–83. https://doi.org/10.52944/PORT.2022.50.3.010

18. Панасюк В. П. Управление образованием и образовательными системами: состояние, тенденции, проблемы и перспективы // Образование и наука. 2017. Т. 19. № 2. С. 72–88. https://doi.org/10.17853/1994-5639-2017-2-72-88

19. Поташник М. М. Эксклюзивные аспекты управления школой (Образование XXI века): пособие. Москва: Педагогическое общество России, 2014. 317 с.

20. Сергеев И. С., Блинов В. И., Куртеева Л. Н. Основные параметры прогнозирования состояний системы профессионального образования и обучения в процессе модернизации // Профессиональное образование и рынок труда. 2024. Т. 12. №1. С. 6–28. https://doi.org/10.52944/PORT.2024.56.1.001

21. Тейлор Ф. У. Научные основы организации промышленных предприятий / Пер. под ред. А. В. Панкина и Л. А. Левенстерна. Санкт-Петербург: Л. А. Левенстерн, 1912. 119 с.

22. Тоистева О. С. Системно-деятельностный подход в профессиональной подготовке социально-педагогических кадров в вузе: дис. … докт. пед. наук. Екатеринбург, 2015. 368 с.

23. Файоль А. Общее и промышленное управление / Пер. Б. В. Бабина-Кореня. Москва : Центральный институт труда, 1923. 122 с.

24. Шакирова Д. М., Репина Э. Ю., Хазишин А. А., Срурова А. Т., Акбатырова Н. А. Методы управления рисками в современных условиях VUCA-мира // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7. № 6. https://doi.org/10.55186/2413046X_2022_7_6_350

25. Bartlett J. E., Kotrlik J. W., Higgins C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research // Information technology, learning, and performance journal. No. 19. P. 43–50.

26. Hiatt J. ADKAR: A model for change in business, government, and our community. Loveland, Colorado: Prosci Learning Center Publications, 2006. 146 p.

27. Johansen B. Get there early: Sensing the future to compete in the present. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2007. 200 p.

References

Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W. & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19, 43–50.

Blinov, V. I., Sergeyev, I. S., & Yesenina, E. Yu. (2024a). Concept for forecasting the development of qualified worker's and technician's system training. *Vocational Education and Labour Market*, 12(2), 6–30. (In Russ.) https://doi.org/10.52944/PORT.2024.57.2.001

Blinov, V. I., Sergeyev, I. S., Yesenina, E. Yu., Garkusha, N. S., & Rodichev, N. F. (2024b). "Data-based management": prospects for implementation into the system of vocational education. *The Education and Science Journal*, 26(8), 40–64. (In Russ.) https://doi.org/10.17853/1994-5639-2024-8-40-64

Campbell, D., Stonehouse, G., & Houston, B. (2003). *Business strategy* (N. I. Almazova, Trans.). Prospect. (In Russ.) (Original work published in English 2003)

Davydenko, T. M. (1996). *Theoretical foundations of reflective management of a school* (Unpublished doctoral dissertation). Moscow. (In Russ.)

Drucker, P. (1999). Post-capitalist society. In V. L. Inozemtsev (Ed.), *A new post-industrial wave in the West*. Academia. (In Russ.) (Original work published in English 1993)

Drucker, P. (2007). *Challenge management in 21 century* (Trans.). Williams. (In Russ.) (Original work published in English 2007)

Drucker, P., & Maciariello, J. (2010). *Management* (Trans.). Williams. (In Russ.) (Original work published in English 2008)

Dubitsky, V. V., Kislov, A. G., Neumyvakin, V. , & Feoktistov, A. V. (2022). On the

way to agile-professionalitet. *Vocational Education and Labour Market*, 2, 6–29. (In Russ.) https://doi.org/10.52944/PORT.2022.48.1.001

Fayol, H. (1923). *General and industrial management* (B. V. Babin-Koren, Trans.). Central Institute of Labor. (In Russ.) (Original work published in English 1916)

Gastev, A. K. (1972). *How to work*. Ekonomika. (In Russ.)

Golubovskiy, V. N. (2023). Quality management system in vocational education of the Republic of Belarus: Improvement strategy. *The Education and Science Journal*, 25(10), 76–108. (In Russ.) https://doi.org/10.17853/1994-5639-2023-10-76-108

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci Learning Center Publications.

Johansen, B. (2007). *Get there early: Sensing the future to compete in the present*. Berrett-Koehler Publishers.

Konarzhevsky, Y. A. (1999). *Management and intrafaculty management.* Pedagogicheskiy Poisk. (In Russ.)

Marshev, V. I. (2005). *History of management thought*. NIC-INFRA-M. (In Russ.)

Mescon, M. H., Albert, M., & Hedouri, F. (1997). *Management* (N. I. Almazova, Trans.). Delo. (In Russ.)

Novikov, D. A. (2009). *Theory of educational systems management.* Narodnoye obrazovaniye. (In Russ.)

Oleynikova, O. N., & Redina, Y. N. (2022). Vocational education and training in terms of circular economy. *Vocational Education and Labour Market*, 10(3), 70–83.(In Russ.) https://doi.org/10.52944/PORT.2022.50.3.010

Panasyuk, V. P. (2017). Education and educational system management: Status, trends, problems and prospects. *The Education and Science Journal*, 19(2), 72–88. https://doi.org/10.17853/1994-5639-2017-2-72-88 (In Russ.)

Potashnik, M. M. (2014). *Exclusive aspects of school management (Education of the 21st century).* Pedagogical Society of Russia. (In Russ.)

Sergeev, I. S., Blinov, V. I., & Kurteeva, L. N. (2024). The main parameters of forecasting the states of secondary professional education and vocational training systems in the process of modernization. *Vocational Education and Labour Market*, 12(1), 6–28. (In Russ.) https://doi.org/10.52944/PORT.2024.56.1.001

Shakirova, D. M., Repina, E. Yu., Khazishin, A. A., Srurova, A. T., & Akbatyrova, N. A. (2022). Risk management methods in modern conditions of the vuca world. *Moscow Economic Journal*, 7(6). https://doi.org/10.55186/2413046X_2022_7_6_350

Taylor, F. W. (1912). *Scientific management of industrial enterprises* (A. V. Pankin, L. A. Levenstern, Trans., Eds). St. Petersburg: L. A. Levenstern. (In Russ.)

Toisteva, O. S. (2015). *System-activity approach in the professional training of social-pedagogical staff in higher education* (Unpublished doctoral dissertation). Yekaterinburg. (In Russ.)

Zaretskiy, V. K. (2013). Development and essence of reflective-activity approach in children counseling as a stimulus for their development. *Counseling Psychology and Psychotherapy*, 21(2), 8–37.(In Russ.)

Zhuk, A. I. (1998). *Theoretical foundations of the activity of the institute of advanced training as a center for the development of educational practice* (Unpublished doctoral dissertation). Minsk. (In Russ.)

Информация об авторе

Голубовский Валерий Николаевич, канд. пед. наук, доцент, ректор Республиканского института профессионального образования, ORCID: https://orcid.org/0009-0004-4446-7080, ripo@ripo.by

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

Information about the author

Valeriy N. Golubovsky, Cand. Sci. (Pedagogy), Docent, Rector of the Republican Institute of Professional Education, https://orcid.org/0009-0004-4446-7080, ripo@ripo.by

Conflict of interests: the author declares no conflict of interest.

Author has read and approved the final manuscript.