

УДК 371.31

**Е. А. Павленко,**

соискатель кафедры педагогики,

Омский государственный педагогический университет

Научный руководитель: д-р. пед. наук, проф. Ю. Б. Дроботенко

## Концепция управления по результатам в системе современного менеджмента: теоретические основы и практические аспекты внедрения

**Аннотация.** В статье демонстрируются основополагающие элементы концепции управления образовательной деятельностью «по результатам» в педагогическом вузе. Приводится классификация индикаторов управления качеством образовательной деятельности «по результатам», которая состоит из нескольких видов: ресурсного индикатора, процессного, продуктивности и эффективности. Показываются варианты реализации данной концепции через ряд функциональных направлений в вузе.

**Ключевые слова:** управление, результат, индикатор, изменения, качество.

Основоположниками разработки концепции управления «по результатам» выступили финские управленцы, которые были нацелены на создание такой системы управления, которая бы могла включать в себя, с одной стороны, мотивационно-целевую ориентацию руководителей, а с другой, совершенно иной подход к планированию, организации, контролю и регулированию деятельности. Необходимость поиска новых решений возникла из-за неудовлетворенности системой управления «по целям», которая в большинстве случаев сводилась к процессу выдвижения целей без учета реальных ресурсов. К тому же, цели, которые ставились перед исполнителями основных процессов, были им не известны.

В зарубежной (Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне) и отечественной (А. В. Клименко [1], П. И. Третьяков [2]) литературе понятие «управление по результатам» рассматривается с разных позиций. Из определений зарубежных авторов нам становится видно, что для них такой подход характеризуется операционализированностью и направленностью на получение выгоды/прибыли. В свою очередь, в работах отечественных ученых акцент делается на системность и направленность на достижение общественно важных целей.

В нашей работе под понятием «управление по результатам» мы понимаем систему организационных решений, принимаемых на разных уровнях управления вузом (администрация, факультет, кафедра, студенты) и нацеленных на решение приоритетных задач подготовки будущих учителей

(анализ и мобилизация ресурсов, прогнозирование действий, стратегическое целеполагание, определение механизмов, мероприятий, исполнителей, контроль качества, оптимизация процесса подготовки, стимулирование деятельности).

Ведущим понятием данного подхода является «результат», который понимается нами как *реализованная цель*. В рамках образовательной системы ключевыми результатами выступают результаты функциональной деятельности образовательного учреждения.

В социальном управлении используются различные типы индикаторов, которые призваны дать управленцу в концентрированном виде информацию о состоянии управляемого объекта.

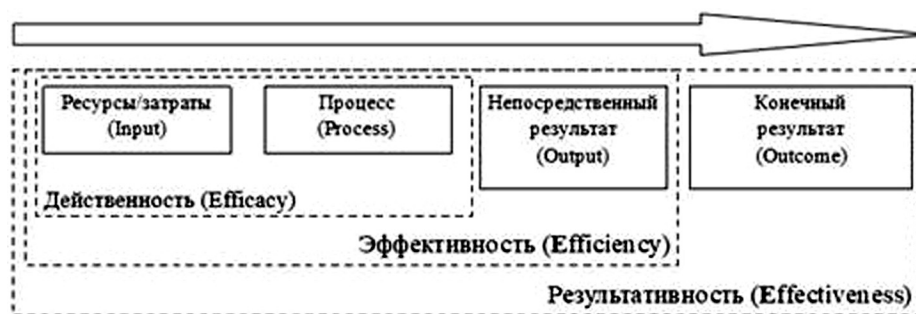
Данные индикаторы, как показано на рисунке, можно классифицировать в соответствии с концепцией 3Е — действенность (Efficacy), эффективность (Efficiency), результативность (Effectiveness) [3].

Следовательно, в рамках управления качеством образовательного процесса «по результатам» такими индикаторами будут выступать: *ресурсный, процессный, продуктивности, эффективности*.

– *Ресурсный индикатор* демонстрирует нам потенциал вуза как кузницы педагогических кадров.

– *Процессный индикатор* нацелен на выявление сущностных процессов, происходящих при организации образовательного процесса и управления им.

– *Индикатор продуктивности* рассматривает непосредственный «продукт» деятельности вуза.



Индикаторы в концепции 3Е (приводится по [1])

– *Индикатор эффективности* указывает на востребованность выпускника и его влияние на систему образования.

Концепция управления «по результатам» позволяет выстраивать управленческий цикл от целеполагания через ресурсное обеспечение к верификации достигнутых эффектов — что особенно востребовано в педагогическом вузе, где результат носит отсроченный и социально значимый характер. Далее представлено обоснование с опорой на специфику вуза как объекта управления:

1) адекватность двойственной природе результата в педвузе (отложенный и многоуровневый результат, при этом неочевидность качества);

2) учет множественности стейкхолдеров через систему согласованных целей: государство, работодатели (школы), студенты, преподаватели, общество;

3) соответствие нормативной среде и требованиям государственной политики: аккредитация и мониторинг, интеграция внешних требований в собственную систему управления;

4) обеспечение прозрачности и управляемости в условиях автономии вузов: децентрализация ответственности, оценка по конечному продукту, прозрачность критериев, обратная связь;

5) возможность измерения «отложенного» педагогического результата: непосредственный (в процессе обучения), ближайший (на выпуске), отложенный (через 2–5 лет).

Концепция управления по результатам может быть реализована через ряд функциональных направлений, охватывающих как образовательную, так и обеспечивающую деятельность вуза: внутреннюю систему оценки качества обра-

зования (ВСОКО), стратегическое планирование и программу развития, управление человеческими ресурсами (эффективный контракт), проектную деятельность и гранты, бюджетирование, ориентированное на результат (БОР), воспитательную работу и внеучебную деятельность, антикризисное управление и операционную деятельность, научно-исследовательская и международную деятельность, цифровую трансформацию. Каждое из этих направлений предполагает постановку измеримых целей, выбор показателей результативности и организацию обратной связи.

Но среди многообразия направлений реализации концепции управления «по результатам» в деятельности педагогического университета центральное место в настоящем исследовании отводится ВСОКО. Данный выбор обусловлен тремя ключевыми факторами: *во-первых*, она выполняет системообразующую функцию, интегрируя все остальные управленческие механизмы; *во-вторых*, она обладает нормативно закреплённым статусом, что делает ее обязательным элементом управления в каждой образовательной организации; *в-третьих*, она является методологически первичной по отношению к другим направлениям, поскольку предоставляет достоверную эмпирическую базу для стратегического планирования, эффективного контракта, проектного управления и бюджетирования, ориентированного на результат.

Таким образом, внедрение концепции управления «по результатам» в практику работы педагогического вуза позволит сделать работоспособными процессы внутренней системы оценки качества образования.

1. Клименко А. В. Управление и бюджетирование, ориентированные на результат. — М. : Высшая школа экономики, 2021. — 48 с.

2. Третьяков П. И. Школа: управление по результатам: Практика пед. менеджмента. — М. : Новая школа, 2001. — 313 с.

3. Otrusanova M., Pastuszkova E. Concept of 3E's and Public Administration Performance // Intern. J. of Systems Applications, Engineering & Development. — 2012. — Vol. 6, no. 2. — P. 171–178.