

Модель принятия управленческих решений на основе интеграции данных оценочных процедур

Что такое дата-ориентированный процесс принятия решений?

1. Категория управленческих решений применительно к предлагаемой модели

Все решения, которые принимают любые организации, в том числе и образовательные, условно можно разделить на три категории:

- оперативные, то есть те, которые приходится принимать очень быстро, и, как правило, для предварительного анализа по ним практически нет информации;
- тактические – для их принятия есть время, хотя оно и ограничено, необходима достоверная и структурированная информация, которая не всегда имеется в достаточном объеме и качестве;
- стратегические – предполагается, что для их принятия информации достаточно и даже бывает в избытке, имеется существенный временной период для принятия решения.

Предлагаемая нами модель нацелена на организацию управленческого процесса по **принятию тактических решений** в сфере управления качеством образования для достижения стратегических целей, закрепленных в районной программе развития образования и программах развития конкретных образовательных организаций.

2. Data Driven (основанный на данных, а не на интуиции) подход как основа модели принятия управленческих решений

Data Driven-принятие решений — это подход, когда мы стремимся к тому, чтобы каждое решение опиралось на обоснованно отобранную информацию. Если информации недостаточно, мы работаем прежде всего над тем, чтобы ее получить. Соответственно, принятие решений на основе данных предполагает организацию сбора, хранения, структурирования, и оформления данных для управления ([Методика комплексного анализа результатов с учетом контекстных данных образовательных организаций общего образования](#)). Это позволяет преобразовать информацию в знания и обеспечить принятие качественных и обоснованных решений для повышения эффективности деятельности образовательных организаций.

Следует подчеркнуть, что само наличие данных (баз данных) и даже создание хорошо структурированных и могущих сообщить полезную информацию отчетов, оформление панелей индикаторов (dashboard) не является признаком дата-ориентированной системы организации работы, так как:

- во-первых, при их наличии во многих системах и организациях они никогда не будут использоваться вследствие отсутствия необходимых компетенций и культуры у специалистов, которые ответственны за принятие решений (они должны обладать необходимыми знаниями, которые позволят им оценивать качество данных, выдвигать дополнительные требования к аналитикам, задавать правильные вопросы, правильно интерпретировать показатели и другую информацию);
- во-вторых, данные (в любом оформлении) всегда ретроспективны, они констатируют позитивные и негативные факты, могут указать тренды и закономерности, но не дадут ответа на самые главные вопросы: почему и что с этим делать?

Для того, чтобы был реализован дата-ориентированный процесс принятия управленческих решений, заложенный в нашу модель, необходимо реализовать **аналитику, нацеленную на будущее**, дать ответы на следующие вопросы: «Почему?», «По какой причине?» и «Что дальше?». Анализ должен предоставлять больше информации о контексте и предлагать рекомендации (с соответствующими

обоснованиями) относительно дальнейших действий. Наиболее важными в этом плане видами анализа являются те, которые позволяют прогнозировать, оптимизировать и моделировать сценарии «что, если» (это наивысшие уровни аналитики согласно Джиму Дейвису (Jim Davis)). Наша модель также предполагает анализ, осуществляемый на двух уровнях: образовательной организации и района, что изначально формирует необходимую ситуацию выбора альтернатив. Результаты анализа становятся предметом изучения руководителей и **используются ими** в процессе принятия управленческих решений, с последующим переходом к его реализации в форме конкретных действий и обеспечения контроля за их исполнением. В этом случае аналитика оказывает непосредственное влияние на организацию работы образовательной организации по обеспечению качества образования.

Наличие проблемы, выражающейся в диагностируемой разнице между существующим и желаемым уровнем качества образования в школе, между планируемыми и достигнутыми результатами в ходе деятельности образовательной организации по его обеспечению, выступает необходимостью для принятия новых управленческих решений. Таким образом, процесс носит циклический характер: применение аналитики приводит к изменениям в деятельности образовательных организаций, результаты изменений оцениваются, и эта информация подается на вход следующей итерации анализа.

Отметим, что правильное определение проблемы, ее классификация очень важны для эффективной выработки решения. Поэтому при диагностике проблем проводится анализ причин, определяется их сущность, организационное и физическое местонахождение, «владелец» проблемы и т.д. Полезным методом выявления скрытых проблем служит анализ бизнес-процессов образовательной организации.

Полусубъектный подход к установлению требований к уровню качества образования в школе для принятия управленческих решений

Из вышеизложенного следует, что современное управление качеством образования невозможно без системной аналитической деятельности по отношению к получаемым результатам. С этой целью в школах функционирует внутренняя система оценки (мониторинга) качества образования (далее - ВСОКО), которая базируется на систематическом анализе качества реализации образовательного процесса, его ресурсного обеспечения и его результатов. Это позволяет административным командам отслеживать динамику качества, которая может быть различной (она может характеризоваться стабильностью, которая бывает устойчивой или неустойчивой, либо снижением или возрастанием - резким или постепенным, либо разнообразными видами флуктуации качества), оценивать результативность педагогической деятельности (соотнесение достигнутых результатов с критериями и показателями, принимаемыми за идеальный эталон результативности через систему KPI), определять перспективы развития образовательной организации.

В качестве источников данных для оценки качества образования используются: образовательная статистика; промежуточная и итоговая аттестация; мониторинговые исследования; социологические и маркетинговые опросы; отчеты работников школы; посещение уроков и внеклассных мероприятий и др.

Таким образом, в школе формируется понимание своего уникального профиля качества образования, который отражает видение, потребности и ожидания субъектов образовательных отношений данной конкретной образовательной организации. В нашей модели эта позиция обозначается как «Я-Я».

Зеркальное «Я - другие» связано с формированием представления административных команд о том, как их школу видят внешние организации, на которых возложена экспертная функция в области оценки качества образования (ИМЦ и

СПбЦОКОиИТ), каков вклад школы в качество системы образования и позиция среди образовательных учреждений района и региона. Представление формируется через представление образовательным организациям аналитической информации и консультативной деятельности по ее интерпретации.

Я - норма - установки, формируемые у административных команд учредителем образовательной организации, связанные с представлениями о том, какой государство хочет видеть образовательную организацию в ближайшей перспективе. Данная позиция предполагает конкретизацию государственных целей и задач развития образования на уровень образовательной организации, с учетом имеющихся особенностей ее функционирования. Реализуется через процедуры: согласования программ развития школ, критериальной системы оценки эффективности работы руководителей, согласования целей и ключевых показателей деятельности (KPI) образовательной организации (на результат) в краткосрочной перспективе для повышения качества образования.

Сопоставление данных, получаемых в рамках вышеизложенных позиций, позволяет административным командам школ сформировать свое «Реальное Я» - понимание актуального уровня качества предоставляемого образования (какое оно на самом деле), роли и своего актуального статуса в системе образования района и региона, а также видение векторов и возможностей для его улучшения.

Условия и факторы, влияющие на качество принимаемых решений

Существенным фактором, работающим на качество принимаемых решений, является выбранная форма организации работы – ежегодное собеседование учредителя с административными командами школ с привлечением специалистов ИМЦ как экспертной составляющей в единую управленческую команду, задачей которой является уважительное и конструктивное обсуждение аналитических данных (предоставляемых школой, ИМЦ и регионом), характеризующих результативность годовой работы школы, выявление противоречий, совместный поиск решений, постановка целей и задач на следующий период.

Такая форма работы обеспечивает наличие переменных, которые, по мнению мирового эксперта в области менеджмента Ицхака Адизеса, способствуют принятию качественных решений и будут реализованы на практике с минимальными затратами энергии и ресурсов, а именно:

- наличие взаимодополняющей команды принятия решений - PAEI: Producing results (P) — производство результатов, собственно ради которых организация и существует (краткосрочная перспектива); Administering (A) — администрирование, необходимое для обеспечения эффективности (краткосрочная перспектива); Entrepreneuring (E) — предпринимательство, служащее для управления изменениями (долгосрочная перспектива); Integrating (I) — интеграция, необходимая для обеспечения жизнеспособности организации в долгосрочной перспективе за счет объединения ее элементов (долгосрочная перспектива) и формулы CAPI (от англ. C – coalesced (объединяться), A – Authority (полномочия), P – Power (власть), I – Influence (влияние)) для успешного внедрения решений.

- Правильная атмосфера, которая предполагает взаимное уважение среди членов команды, признание приоритета данных, обоснований и рекомендаций над «личным, даже очень авторитетным мнением» («есть ли у вас данные, чтобы обосновать это?») - должен быть вопросом, который никто не боится задать и на который каждый готов ответить), готовность к «хорошему» конфликту (решаемому на принципе синергии) и др.

Если эти два условия не были выполнены, то можно заранее предсказать, что команда работала не над той проблемой и приняла не то решение.

Процесс принятия управленческих решений предполагает прохождение трех стадий: подготовки, принятия и реализации решений. Реализация каждой стадии имеет

определенную технологию – совокупность последовательно применяемых приемов и способов достижения целей управленческой деятельности (рис. 1)



Рис. 1 Технология процесса принятия управленческих решений

В процессе разработки и принятия управленческих решений могут использовать различные методы и приемы, которые прямо или косвенно способствуют принятию оптимальных решений.

В нашей модели мы предлагаем применение методики «Поймай мяч» (англ. – Catchball)» которая позволяет значительно улучшить двустороннюю обратную связь и усилить вовлеченность, заинтересованных сторон (лиц) при принятии комплексных решений.

В качестве отправной точки этот метод предполагает, чтобы кто-то (в нашей ситуации это руководство школы и сотрудники ИМЦ) из представителей управленческой команды уже имел идею усовершенствования образовательного процесса, повышения его качества. Идею «бросают» в сторону каждого из участников, точно так же, как при игре в мяч. «Поймавший» идею должен попытаться улучшить или расширить ее. Можно добавить новую характеристику или удалить что-то не обладающее ценностью. Потом идея «перебрасывается» другому участнику. В ходе такого взаимодействия, когда «мяч» перебрасывается между представителями учредителя, руководства школы и экспертами, формируются решения, которые, по мнению всех присутствующих, будут действительно достойны реализации. Результаты работы фиксируются постановкой целей и задач (по SMART) с проектом OKR и уходят - «бросаются» в образовательную организацию для обеспечения доработки и конкретизации действий, направленных на их достижение, и критериев результативности, затем в заданной форме – X-матрицы (описание будет приведено ниже) предоставляются на итоговое согласование учредителю.

За счет этого достигается получение обратной связи и идей от непосредственных исполнителей поставленных задач, ответственных за фактическое выполнение планов, улучшается понимание того, что нужно сделать, почему и как именно; подтверждается выполнимость принятых решений и планов (вероятность их успеха); усиливается вовлеченность и поддержка со стороны людей, ответственных за результат, снижается уровень типовых затруднений, возникающих у специалистов ответственных за принятие решений на уровне образовательной организации, как, например, грамотная постановка целей, затруднения в делегировании полномочий и др.

Такой метод организации обсуждения, который происходит среди специалистов, действующих на различных уровнях системы, углубляет их понимание политики (стратегии и тактики) и позволяет думать одновременно о двух аспектах при целеполагании в планах работы: об их «необходимости» и о «возможности» их реализации. С помощью этого процесса мы надеемся осуществить качественный переход от нисходящих принудительных целей к добровольным восходящим. Это чрезвычайно эффективный путь мотивации людей для достижения поставленных перед ними целей.

Отдельно следует отметить, что в предлагаемой модели в качестве целеполагания вводится новый метод постановки задач OKR (Objectives and Key Results).

Суть метода в том, что перед образовательной организацией ставятся цели, соответствующие пяти принципам.

Недостижимой. Глобальной целью вы бросаете себе вызов. Если вы ставите себе амбициозные цели и выполняете их на 60-70%, вы добиваетесь больших успехов по сравнению с работой в обычном режиме. Если вы уверены, что выполнили цель на 100%, задача легкая, она не подходит для OKR.

Нематериальной. OKR не влияет на зарплату в данном случае руководителя образовательной организации. Если OKR привязать к деньгам, управленческие команды будут ставить себе цели, которые они точно достигнут.

Измеримой. По каким критериям можно оценить работу через год (максимум 4 метрики).

Полезной. Идеальная цель приносит пользу образовательной организации, помогает улучшить образовательный процесс или развить организационную, корпоративную культуру школы.

Открытой. Цели должны быть доступны и видны всем заинтересованным лицам образовательной сети, чтобы все понимали, кто и чем занят. Так достигается сетевая синхронизация, все работают в едином направлении.

На основе целей по OKR, поставленных перед командой образовательных организаций, последние ставят цели себе. В конце срока OKR после оценки, насколько образовательная организация выполнила цели в процентах, проводится постановка новых целей на следующий период.

Сравнение реальных и ожидаемых результатов, планирование корректирующих действий - вход в новую интеракцию анализа - производится с помощью технологии Gap - анализа (или анализа разрывов), предполагающего следующую последовательность шагов: идентификация разрыва (необходимый вопрос: где мы находимся в данный момент?, т.е. текущее (действительное значение показателя) и желаемое (целевое значение показателя) положения дел); анализ первопричины (задаем вопрос: каковы причины разрыва? Записываем выводы для будущего учета, можно разместить их на диаграмме Исикавы (fishbone диаграмма); План улучшений. Корректирующие действия (задаем вопрос: что может быть улучшено? Составляем план реагирования. Создаём новую цель для стратегической карты и добавляем инициативу).

Результаты работы в процессе принятия решения оформляются с использованием инструмента – X-матрицу Хосин Канри (Hoshin Kanri).

Хосин Канри – это целая система в рамках бережливого производства (Lean), направленная на совершенствование процесса управления. Однако самый популярный элемент Хосин Канри, которым часто подменяют всю систему – так называемая X-матрица (икс-матрица).

Основной смысл инструмента – наглядно разложить на одном листе «А3» стратегию, тактику, конкретные задачи и ожидаемые результаты с указанием ответственных и иметь возможность оперативно контролировать прогресс.

Считается, что с визуальной точки зрения это самый оптимальный формат, чтобы что-то не потерять и в то же время не написать чего-то лишнего.

Рассмотрим последовательность работы с матрицей: шаги построения X-матрицы Хосин Канри.

Шаг 1. В квадрате внутри матрицы указывается амбициозная долгосрочная цель. Указание цели позволяет сохранить фокус.

Шаг 2. Слева от квадрата указываются стратегические цели (это могут быть цели как на период реализации программы развития ОУ, так и на год).

Шаг 3. Сверху от квадрата указываются тактические задачи для достижения стратегических целей и (самое важное!) устанавливается взаимосвязь между конкретными стратегическими целями и конкретными тактическими задачами. Взаимосвязь может проставляться как просто каким-то графическим символом типа X или V (если связь универсальная), так и цифрой от 1 до 3, если важно отразить степень влияния (корреляцию) тактической задачи на стратегическую цель, где – 3 максимальное влияние. также вместо 1-3 могут использоваться разные графические символы, но лично для меня это усложняет читаемость матрицы. Отсутствие значка или цифры означает, что конкретно эта задача с этой целью в явном виде не связана.

Шаг 4. Справа от квадрата указывается список конкретных проектов или мероприятий для выполнения тактических задач и также устанавливается взаимосвязь между конкретными тактическими задачами и конкретными проектами и мероприятиями по аналогии с установкой взаимосвязи выше и с использованием тех же обозначений.

Шаг 5. Снизу от квадрата указываются конкретные измеримые метрики, по которым можно будет отследить выполнение проектов и мероприятий, и (снова) устанавливается взаимосвязь между конкретными проектами и мероприятиями и метриками. Тоже по аналогии с установкой взаимосвязи выше и с использованием тех же обозначений.

Шаг 6. Теперь, когда у нас заполнена почти вся матрица вокруг квадрата, проставляется взаимосвязь между результатами и стратегическими целями. Таким образом, проходя по часовой стрелке, мы связываем стратегию с тактикой, тактику – с проектами, проекты – с результатами, а результаты – со стратегией, и на каждом шаге можем увидеть, что «что-то пошло не так» – либо мы запланировали лишние проекты, либо не хватает какой-то тактической задачи, либо результаты проектов и мероприятий совсем никак не коррелируют со стратегией. После 2-3 проходов матрица балансируется и руководитель получает инструмент, с которым он может дальше работать.

Шаг 7. Перечисляются члены команды, ответственные за выполнение тактических задач и связанных с ними проектов или мероприятий, и указывается степень их вовлечения в реализацию этих тактических задач.

В итоге мы получаем видение далекой цели и конкретных шагов, позволяющих ее достичь.

Понимание, как будем двигаться по нашей дороге к новому уровню качества образования и каким образом устранять препятствия.

В заключение отметим, что таким образом смоделированный процесс принятия управленческого решения соответствует циклу Шухарта-Деминга и представляет собой 4 последовательных этапа: Р – планируй, D – делай, С - проверяй, D – действуй и обеспечивает непрерывность процесса улучшения качества.