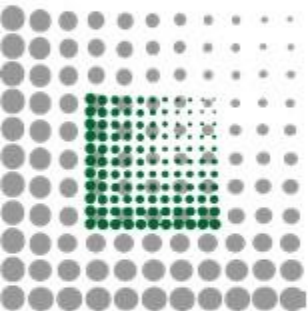


Технология принятия управленческих решений



«Решать Нельзя Откладывать»

«Решать нельзя откладывать»

Что побуждает нас
принимать решения?

Какие условия важны для
правильного принятия
решения?



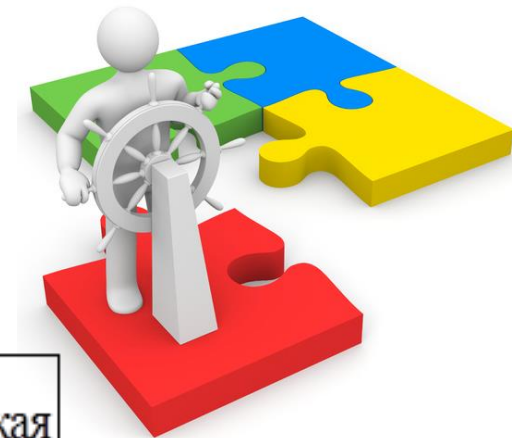
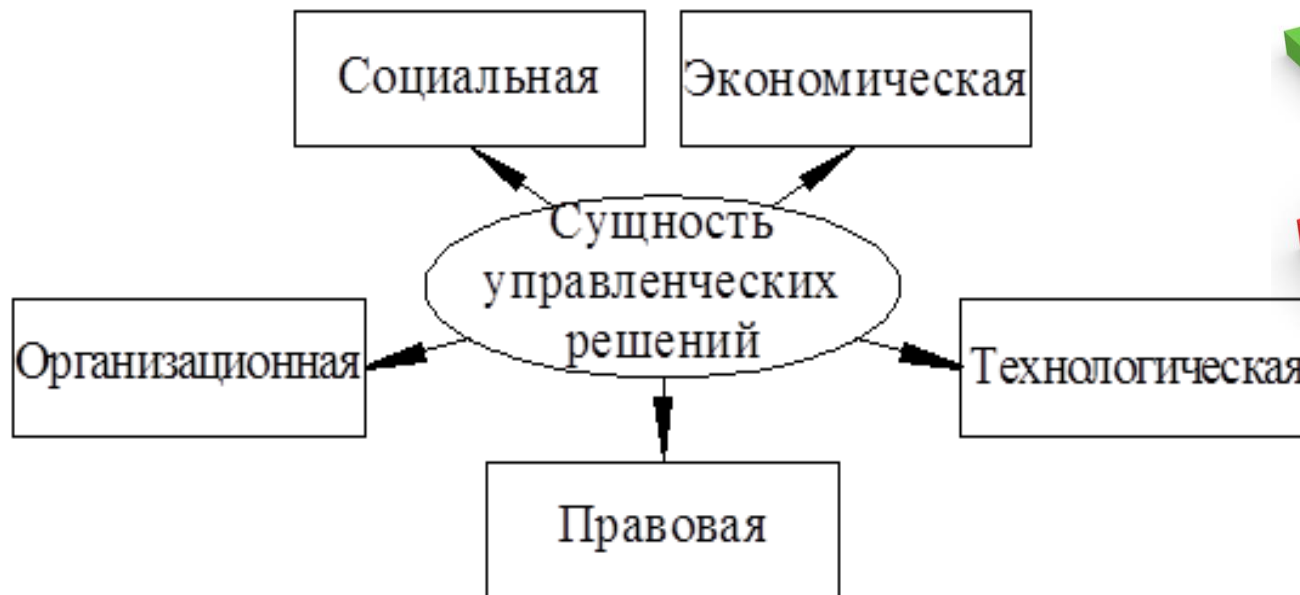
Решение



- **Решение** – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и необходимым действиям.

Понятие и виды управленческих решений

Управленческое решение - это **волевое действие субъекта** управления на основе **знания объективных законов** функционирования управляемой системы и **анализа информации** о ее функционировании, состоящее в выборе **цели, программы и способов деятельности** коллектива по разрешению проблемы или изменению цели.



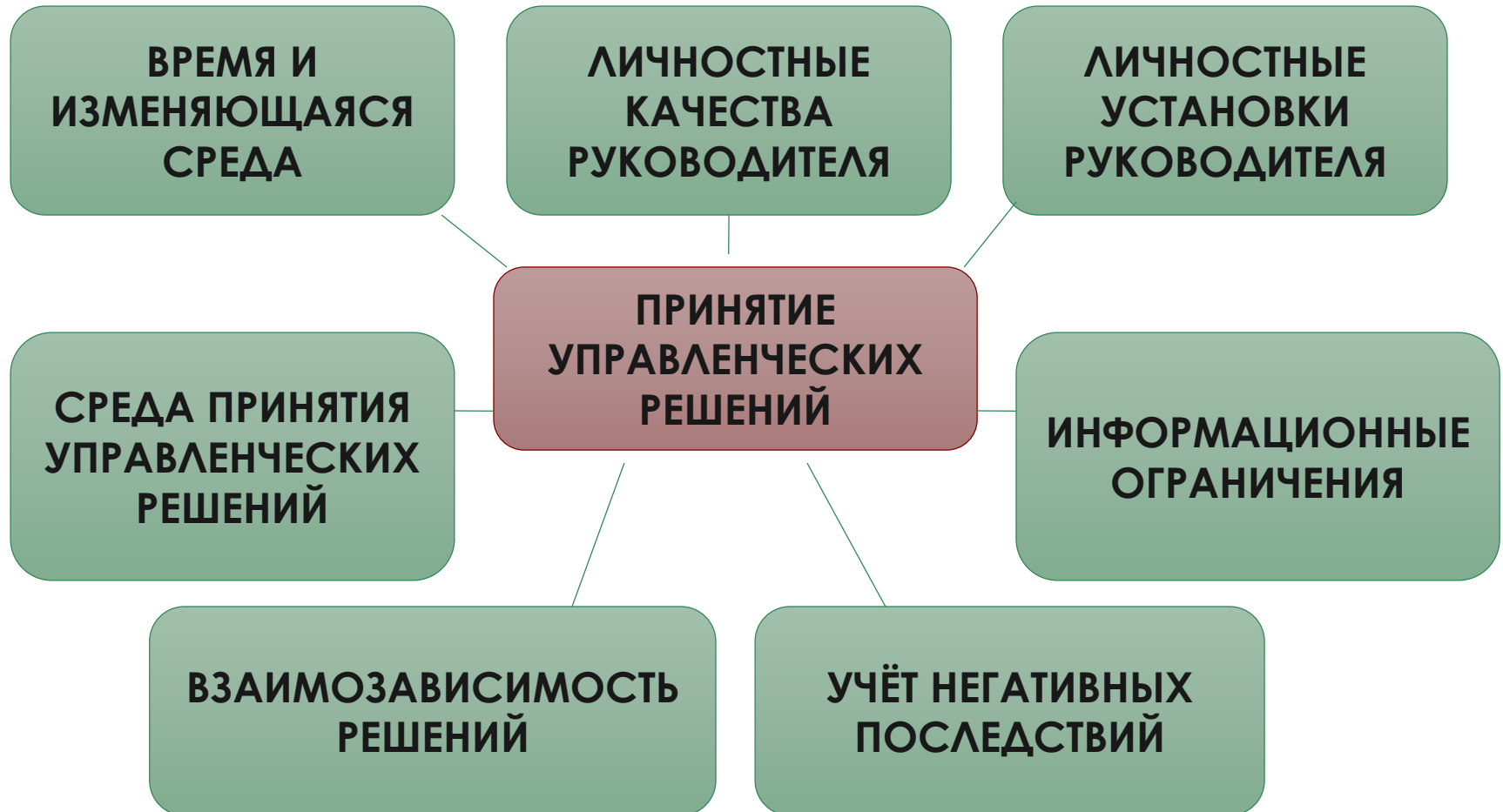
Понятие и виды управленческих решений

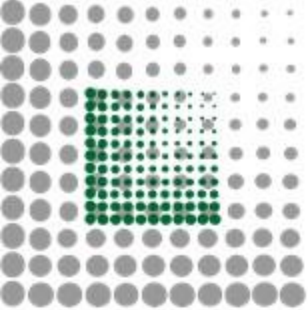
В **широком смысле** принятие решений отождествляется со всем процессом управления.



В **узком смысле** принятие решений понимается как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРИНЯТИЕ УР





Требования к управленческим решениям

КОНКРЕТНОСТЬ

**ПРАВОМОЧНОСТЬ
И ЗАКОННОСТЬ**

ОБОСНОВАННОСТЬ

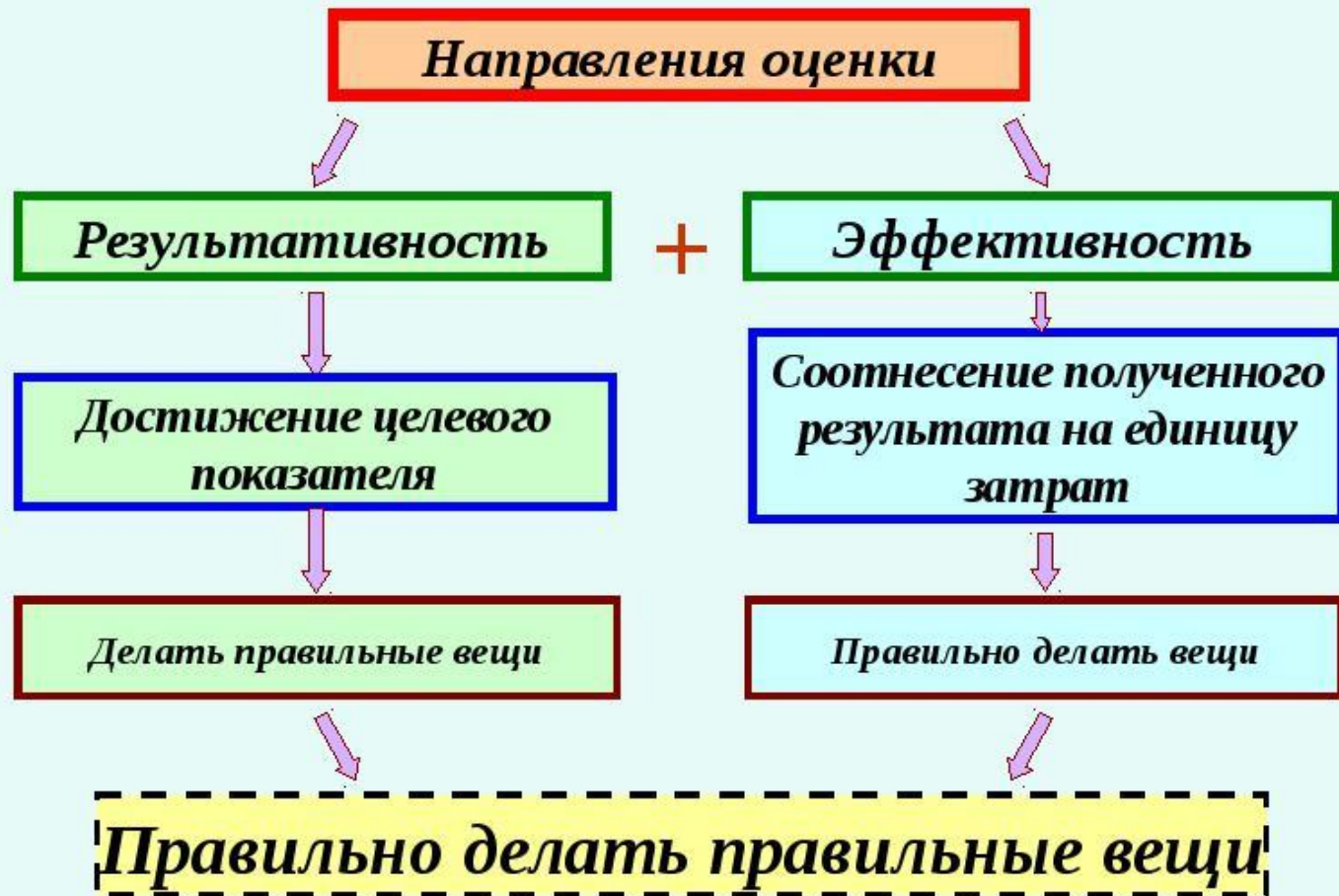
ТРЕБОВАНИЯ К УР

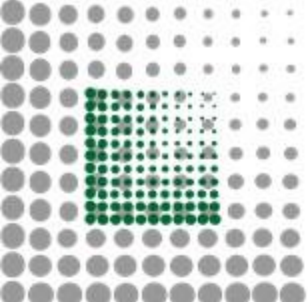
ЭФФЕКТИВНОСТЬ

НЕПРОТИВОРЕЧИВОСТЬ

СВОЕВРЕМЕННОСТЬ

Качество управленческого решения





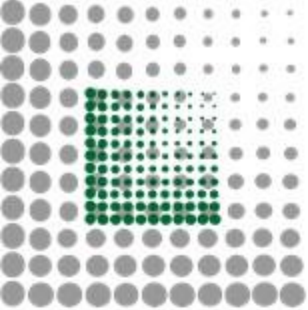
Теория принятия решения

Принятие решений – основная процедура в управлении

Этапы

Понимание необходимости принятия решения.

1. Сбор информации. *Критерии оценки результата.*
2. Анализ ситуации
 - Идентификация проблемы
 - Выявление и формулировка проблемы
3. Принятие управленческого решение (формулирование)
 - Организация выполнения решения
 - Анализ и контроль выполнения решения



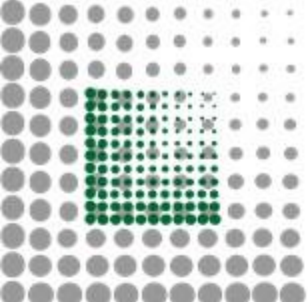
Контроль оставляю за собой

Слабый сомневается перед тем, как принять решение; сильный — после принятия решения.

Цикл: информация – анализ – решения.

Вопросы:

- Что берем на контроль?
- Что берем для оценивания?



Теория принятия решения

Управленческий цикл — это завершенная последовательность повторяющихся действий, направленных на достижение поставленных целей.

Управленческий цикл начинается с уяснения задачи или проблемы и заканчивается достижением определенного результата.

Эффективность управленческих решений: отношение степени достижения поставленных целей к совокупности временных, людских, денежных и других ресурсов, затраченных на принятие и реализацию управленческого решения.

Два вида измерения цикла управления:

- Время.
- Пространственные рамки.
- Тенденция - максимально сократить время, затраченное на каждый цикл и сузить пространственные рамки.

Принятие решений в условиях неопределенности

Этапы принятия решения

[**]



Областное государственное бюджетное
образовательное учреждение дополнительного
профессионального образования
«Костромской областной институт
развития образования»
ОГБОУ ДПО «КОИРО»

ул. Сусанина, Ивана, д. 52, г. Кострома, 156005
тел.: (84942) 31-77-91, тел./факс: (84942) 31-60-23
e-mail: koiro.kostroma@yandex.ru
ИНН 4401005050 КПП 440101001

От 31 мая 2024 г. №

На № От

О сборе информации об организации профильного обучения
в 2024-2025 учебном году

Уважаемые руководители!

В соответствии с запросом департамента образования и науки Костромской области Костромской областной институт развития образования на портале «Образование Костромской области» проводит электронный региональный мониторинг формирования прогнозного плана организации профильного обучения и предпрофессиональных классов в общеобразовательных организациях Костромской области в 2024-2025 учебном году (далее - мониторинг).

Мониторинг состоит из 2 частей (Приложение 1):

1 часть мониторинга заполняется специалистами муниципальных органов управления образованием.

2 часть мониторинга заполняется руководителями основных и средних общеобразовательных организаций и состоит из трёх разделов:

- 2.1. План формирования профильных классов в 2024-2025 учебном году.
- 2.2. План формирования предпрофессиональных классов в 2024-2025 учебном году.
- 2.3. Выбор предметов для сдачи ОГЭ в 9 классах в 2023-24 году.

Руководителям муниципальных органов, осуществляющих управление в сфере образования, муниципальных методических служб, руководителям общеобразовательных организаций

Разделы 2.1 и 2.2 электронной формы заполняют руководители средних общеобразовательных школ, в которых в 2023-24 учебном году планируется открытие профильных классов и предпрофессиональных классов.

Раздел 2.3 электронной формы заполняют руководители всех средних и основных общеобразовательных школ муниципалитета, в которых есть 9 классы. Руководители основных общеобразовательных школ предоставляют информацию о выпускниках, которые планируют продолжить обучение в профильных классах в средних общеобразовательных школах или в учреждениях СПО.

В целях получения объективной данных специалистам муниципальных органов управления образованием **необходимо проверить 100% заполняемость и достоверность информации**, размещенной руководителями общеобразовательных организаций муниципалитета во второй части мониторинга.

Сроки заполнения форм мониторинга: **строго до 07 июня 2024 года.**

Ссылка на формы мониторинга:

<https://www.eduportal44.ru/koiro/opros/SitePages/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D0%B7%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%BB%D1%8C.aspx>

Приложение: на 3 л.

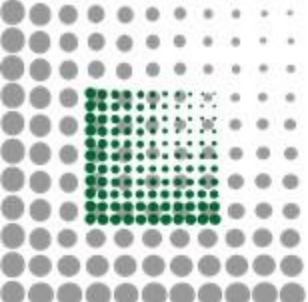
Проректор института

А.А. Гольцова

8(4942)31-77-91 Шалимова Н.А.

Технический специалист по вопросам заполнения форм мониторинга:

Омелькова М.С. omelkova-ms@yandex.ru 8 (4942) 31 77 91 (каб. 12)

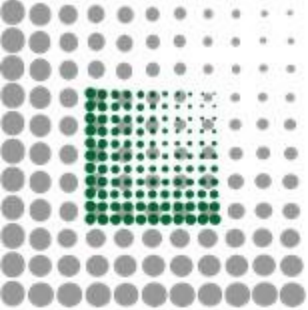


Теория принятия решения

Этапы

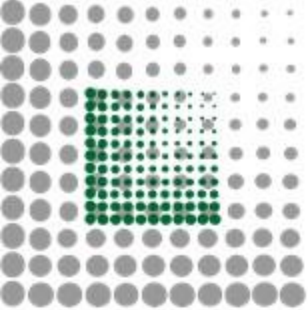
Понимание необходимости принятия решения.

1. Сбор информации. *Критерии оценки результата.*
2. Анализ ситуации:
 - Идентификация проблемы.
 - Выявление и формулировка проблемы.
3. Принятие управленческого решение (формулирование):
 - Организация выполнения решения.
 - Анализ и контроль выполнения решения.



Этапы принятия решения. Сбор информации

- Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 мая 2012 г. N 413 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования" (с изменениями и дополнениями) Редакция с изменениями N 732 от 12.08.2022
- Письмо Министерства просвещения РФ от 1 июня 2023 г. N АБ-2324/05 "О внедрении Единой модели профессиональной ориентации"
- РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА развития профориентационной работы с обучающимися образовательных организаций Костромской области по обеспечению рабочими и инженерными кадрами предприятий региона на 2018-2025 годы (утверждена распоряжением администрации Костромской области от «27» августа 2018 г. № 171-ра)
- Плана мероприятий «дорожной карты» по ранней профессиональной ориентации обучающихся общеобразовательных организаций Костромской области на медицинские специальности и направления подготовки (приказ ДОН и ДЗО КО от 25.11.22 г. № 1905/844 к).
- Приказ ДОН КО «О создании профильных предпрофессиональных классов/групп в общеобразовательных организациях Костромской области» № 1498 от 9 октября 2023 г.



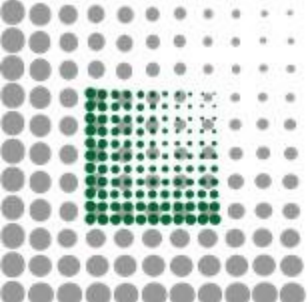
Анализ.

Выявление и формулировка проблемы

- Внутренняя информация.
- Анализ.

Соответствует ли
полученный результат
федеральным,
региональным,
муниципальным
нормативным
требованиям и
рекомендациям?

Проблема?



Принятие управленческих решений

Жёсткое решение

- Одно ясное решение. Решение однозначно.
- Известно, что представляет собой проблема.
- Известно, что нужно узнать. Метод решения очевиден.
- Проблема структурирована. Проблема ясно очерчена.

Организационно-административная форма

Характерна прямым, непосредственным воздействием на объект управления, носящим директивный, т.е. обязательный характер. В их основе – власть, принуждение, дисциплина, ответственность:

регламенты	указания, уставы
директивы	постановления
положения	приказы
распоряжения	команды
проекты	Инструкции, уставы

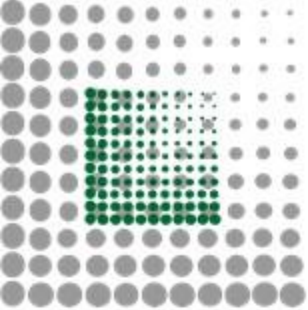
Мягкое решение

- Ясных решений нет.
- Решений может быть несколько.
- Неизвестно, что представляет собой проблема.
- Неизвестно, что нужно узнать. Метод решения не очевиден.
- Проблема не структурирована. Проблема не имеет четких границ.

Исследовательская форма

Характерна созданием условий для деятельности субъекта управления, соучастия и сотрудничества. В основе – командные согласованные решения, личная ответственность и самодисциплина.

- Формулировка проблемы.
- Разработка альтернатив.
- Выбор.
- Согласование.



Принятие управленческих решений

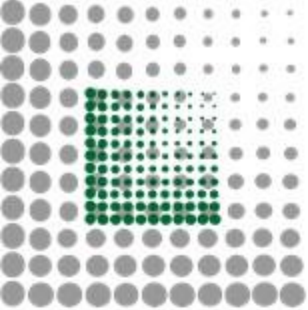
**Жёсткое
решение**

Мягкое решение

- **Разные временные и пространственные рамки.**

- **Эффективность?**

(отношение степени достижения поставленных целей к совокупности временных, людских, денежных и других ресурсов, затраченных на принятие и реализацию **управленческого решения.**)



Контроль

- Что берем на контроль?
- Что берем для оценивания?

Критерии оценки результата

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ

- **Интуитивные**
- **Основанные на суждении (знания + опыт)**

Черты:

- «+» оперативность;
- «-» велик риск ошибки (интуиция может подвести)

КОЛЛЕКТИВНЫЕ

Черты:

«+»

- низкая вероятность ошибки;
- расширение информации, обеспечивающей решение;
- усиление интереса к решению проблемы в коллективе

«-»

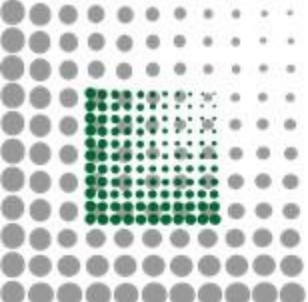
- большие временные затраты;
- «иллюзия единомышления»;
- размытая ответственность

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ

- **Линейного и нелинейного программирования**
- **Теории игр**
- **Теории вероятностей**
- **Статистические**
- **Имитационного моделирования**
- **Теории массового обслуживания**
- **Экономического анализа**
- **Функционально-стоимостного анализа . . .**

Черты:

- научно-технический подход;
- обработка больших объёмов информации;
- требуют специальной подготовки



КАЧЕСТВЕННЫЕ КОЛЛЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УР

НА ЭТАПЕ ДИАГНОСТИКИ ПРОБЛЕМЫ

- СРАВНЕНИЕ
- КЕЙС-МЕТОД
- АНАЛОГИИ
- МОЗГОВАЯ АТАКА
- ДВУХТУРОВОЕ
- АНКЕТИРОВАНИЕ

НА ЭТАПЕ ВЫРАБОТКИ АЛЬТЕРНАТИВ

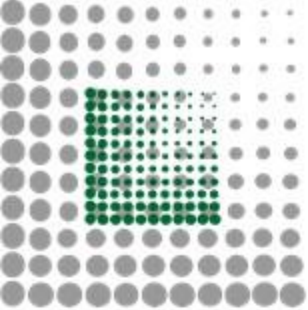
- МОЗГОВОЙ АТАКИ
- МЕТОД КОМИССИЙ
- КОЛЛЕКТИВНОГО БЛОКНОТА
- КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ
- АССОЦИАЦИЙ И АНАЛОГИЙ
- ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ

НА ЭТАПЕ ОЦЕНКИ И ВЫБОРА АЛЬТЕРНАТИВ

- ФАКТОГРАФИЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ
- ЭКСПЕРТНЫЙ МЕТОД
- МЕТОДЫ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК
- ЭКСПЕРИМЕНТ
- МЕТОД МНОГОКРИТЕР. ОЦЕНКИ
- ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ
- SWOT-АНАЛИЗ

НА ЭТАПЕ РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЯ И ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТА

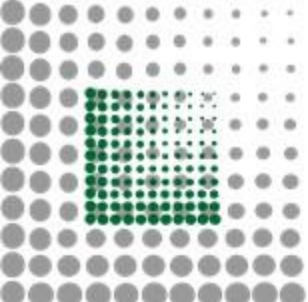
- МАТРИЦА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
- СТАНДАРТИЗАЦИИ
- КОНТРОЛЬ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ И СРОКАМ
- ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ



Управленческие решения?

Управленческое решение - это волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели.

- Разработка мер стимулирования педагогов по итогам повышения качества обучения по предметам.
- Реализация технологии «Лессон стади», направленная на апробирование приемов индивидуальной работы на уроках
- Информационно-методическое сопровождение молодых педагогов.
- Использование стимулирующих механизмов для педагогических работников.
- Организация работы по адаптации и закреплению молодых специалистов за наставниками.
- Приказ о создании наставнических пар.
- Постоянное проведение мониторинга потребности в педагогических кадрах и анализ результатов



Матрица Эйзенхауэра

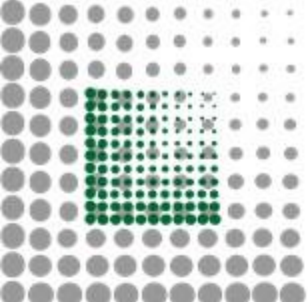
Модель строится на двух составляющих: важность задачи и срочность ее выполнения:

А: срочные и важные

В: важные , но не срочные

С: срочные, но не важные

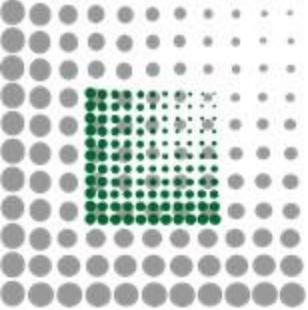
Д: не важные и не срочные



Квадрант А (важно – срочно)

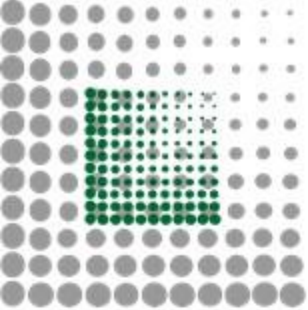
- Этот блок заполняют в первую очередь.
- В нем указывают задачи, пренебречь которыми нельзя.
- Их невыполнение чревато серьезными неприятностями – недостижением поставленных целей, опасностью для здоровья/жизни.

В идеале этот квадрант должен оставаться пустым, так как возникновение чрезвычайно важных и «горящих» дел – показатель неорганизованности.



Квадрант В (важно – не срочно)

- Дела во втором блоке считаются приоритетными в работе и быденной жизни.
- В квадрант В включают повседневные занятия, рутинную работу, обучение.
- Уделяйте этим задачам максимум внимания, выполняйте качественно и аккуратно.
- Если вы делаете их вовремя, а не в режиме аврала, результаты будут лучше.
- Если затягиваете с выполнением – задачи неизбежно перекочуют в сектор А.



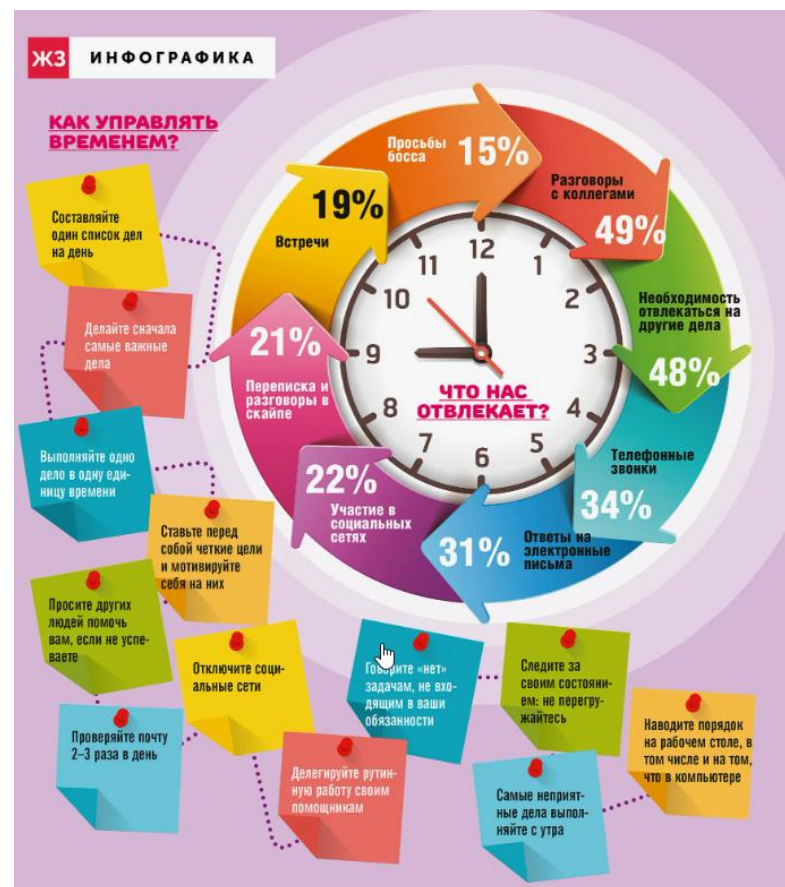
Квадрант С (не важно – срочно)

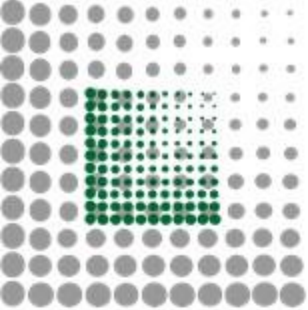
- В этом блоке размещаются дела, которые отвлекают от основных задач и мешают добиваться целей.
- Они снижают общую эффективность человека или компании, «съедают» ресурсы.
- Часто люди по ошибке помещают эти дела в сектор А.
- В итоге важные дела оказываются на одном уровне с малозначительными.
- Необходимо научиться отличать значимое от второстепенного, чтобы правильно организовать время.

Квадрант D (не важно – не срочно)

- Задачи, попадающие в этот блок, не несут пользы для личностного и профессионального развития.

- Отложите или забудьте!





Важность

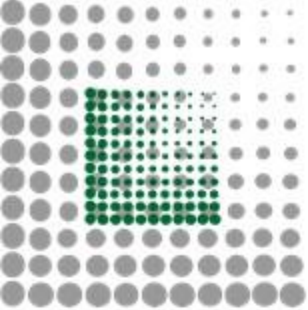
- Важная задача – это дело, которое помогает достичь значимых целей или связано с жизненными ценностями.
- Они вносятся в первые 2 квадранта матрицы.

А: срочные и важные

В: важные , но не срочные

С: срочные, но не важные

Д: не важные и не срочные



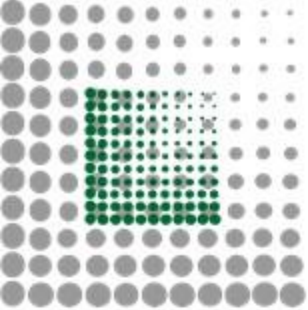
Срочность

Чтобы оценить срочность задачи, ответьте на вопрос: насколько серьезные последствия возникнут, если отложить ее «на потом».

Это может привести к тому, что:

- дело перестанет быть актуальным;
- человек упустит возможности;
- возникнут проблемы с достижением важных целей.

Срочность разных задач определяется по ситуации.



Алгоритм сортировки задач

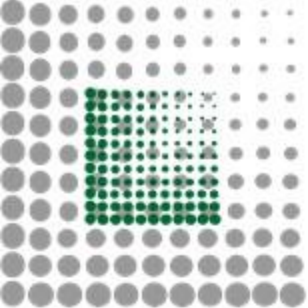
- Начните с составления списка целей. После этого запишите предстоящие дела – на день, неделю, месяц.
- Далее задайте себе вопросы:
 - ✓ Насколько задача важна для реализации моих целей?
 - ✓ Возможно ли отложить ее выполнение?
- Зафиксируйте ответы по каждому из записанных дел.

**А: срочные и
важные**

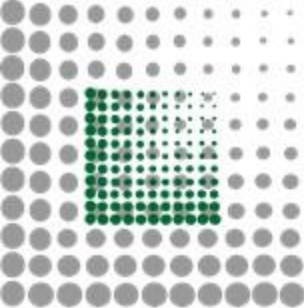
**В: важные , но не
срочные**

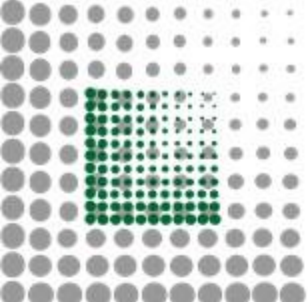
**С: срочные, но не
важные**

**Д: не важные и не
срочные**



	СРОЧНО	НЕ СРОЧНО
ВАЖНО	• должны быть осуществлены немедленно; А • отбросят вас назад в достижение цели; • повлияют на ваше здоровье.	• самые полезные задачи. • Они приближают к намеченной цели. В • Задачи дадут максимальную отдачу.
НЕ ВАЖНО	• задачи никак не помогут добиться твоей цели. • самые вредные задачи. С • Не думайте, что все, что нужно сделать срочно - важно для вас.	• малополезные задачи, которые не принесут никакого результата Д • Такие задачи нужно вычеркивать, либо же выделять на них минимум времени.





Основные стратегии использования матрицы

Последовательный план.

- Жизненный сценарий: сначала выполняем срочные задачи из квадрата А — если их нужно сделать прямо сейчас. После решаем повседневные задачи из квадрата В, а затем — дела из ячеек С и D.

Экстренная ситуация.

Если на первый план выходят сроки, сначала делаем задачи из квадрата А, после С, а затем В и D.

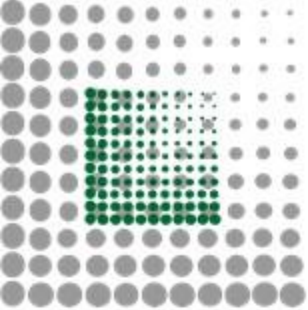
В этой стратегии приоритет - срочность, а следующий за ним - важность.

А: срочные и важные

В: важные , но не срочные

С: срочные, но не важные

D: не важные и не срочные

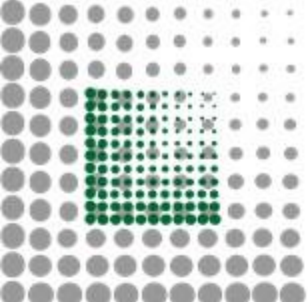


Основные стратегии использования матрицы

«Тушение пожаров».

- Это выполнение дел в порядке срочности. Сначала человек решает задачи, которые не терпят отлагательств (квадрант А), затем переходит к менее срочным обязанностям (квадранты $B \rightarrow C \rightarrow D$).
- Применяется стратегия при авралах и близких дедлайнах: вы будете точно знать, что нужно сделать прежде всего, и легче переживете напряженный период.
- Минус метода в том, что на важные дела квадранта В часто не остается времени и сил.

Это чревато появлением нового списка срочных и важных задач в следующем периоде – из такого напряженного круговорота будет сложно выбраться.



Основные стратегии использования матрицы

«Сначала плати себе»

Сначала человек выделяет время на задачи из сектора В – так называемые **несдвигаемые часы**.

Обычно эти дела выполняют в первой половине дня, иногда в часть послеобеденного времени.

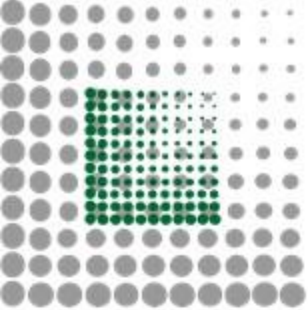
Остальные задачи распределяют по «окнам» между несдвигаемыми часами.

Это самая оптимальная стратегия, но для кризисных периодов она не всегда подходит.

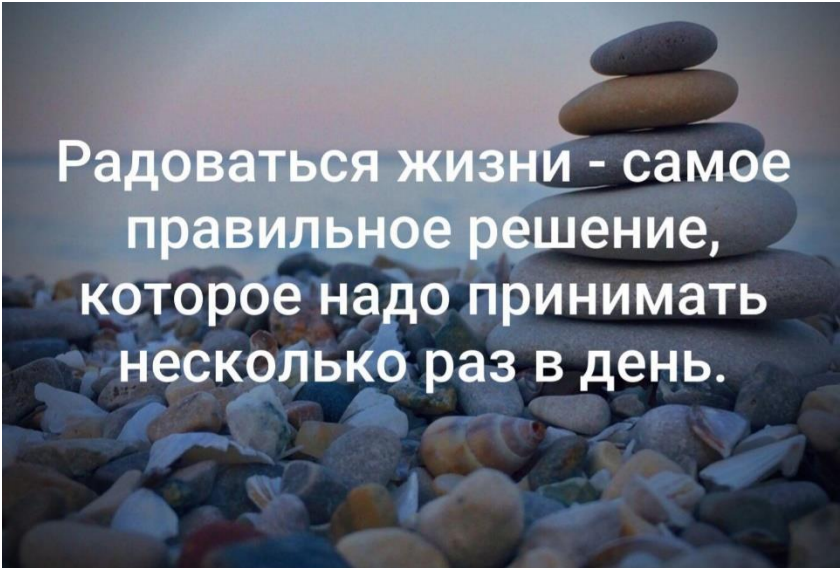
«Гибкий подход»

Главный критерий здесь – уместность. Из матрицы выбирают дело, которое можно и нужно выполнить прямо сейчас.

Эта стратегия хороша для любых ситуаций, но она предполагает большую нагрузку на человека: при выборе задач он должен анализировать обстановку и руководствоваться холодным расчетом.



Спасибо за внимание!



Радоваться жизни - самое
правильное решение,
которое надо принимать
несколько раз в день.



Нет неразрешимых проблем,

есть неприятные решения. Эрик Берн

«Решать Нельзя Откладывать»