

*Как высшие учебные
заведения могут в корне
перестроить свою
деятельность, используя
передовые аналитические
инструменты*



Руководители средних специальных и высших учебных заведений по-прежнему не уверены в том, как внедрить аналитику в свою деятельность. Что же действительно работает?

Руководители в большинстве высших учебных заведений, как правило, понимают, что использование передовых аналитических инструментов может существенно изменить методы их работы, предоставляя новые способы привлечения студентов, увеличения показателей приема студентов, сокращения отсева учащихся, улучшения показателей завершения учебы, повышения производительности труда преподавателей, а также активизации исследований. Тем не менее, многие руководители средних специальных и высших учебных заведений по-прежнему не уверены в том, как внедрить аналитику в свою деятельность и достичь намеченных результатов. Что же действительно работает? Ориентация на новые таланты, технологии или действующие модели? Или на все, вместе взятое? Чтобы ответить на эти вопросы, мы опросили более десятка старших руководителей специальных учебных заведений, которым удалось произвести трансформации с помощью аналитики. Мы посетили

Университетский колледж Мэрилендского университета (государственное учреждение дистанционного образования в штате Мэриленд, США) и Северо-Восточный университет (частный исследовательский университет в Бостоне) в целях изучения того, как происходили преобразования в данных учебных заведениях. Мы объединили выводы, сделанные в ходе интервью и посещений колледжа и университета, с результатами нашей работы, полученными в процессе взаимодействия с высшими учебными заведениями за последние пять лет. Мы также использовали богатый опыт McKinsey в области преобразований с использованием аналитики как в государственном, так и в частном секторах. В ходе исследования было обнаружено несколько потенциальных проблем, с которыми могут столкнуться организации при наращивании потенциала в области аналитики. Кроме того, были сформулированы практические шаги, которые могут предпринять руководители в области образования для того, чтобы избежать этих ловушек.

Понимание проблем

Трансформация с помощью передовых аналитических инструментов может быть трудной для любой организации; в высших учебных заведениях проблемы осложняются внутриотраслевыми факторами, связанными с управлением и ценными кадрами. Руководители высших учебных заведений не могут только на словах признавать значимость аналитики – сначала они должны устранить все наиболее распространенные препятствия.



1

Чрезмерная ориентированность на соблюдении внешних законов, правил и положений



2

Изолирование аналитической программы внутри существующей кафедры



3

Неспособность создать культуру обмена данными



4

Нехватка квалифицированных кадров

Чрезмерная ориентированность на соблюдении внешних законов, правил и положений. Команды аналитиков во многих высших учебных заведениях сосредотачивают большую часть своих усилий на подготовке отчетов, которые соответствуют нормативным требованиям. Основная цель сотрудников этих команд - собрать статистику университетов, которую аккредитующие органы и другие третьи стороны могут использовать для оценки работы каждого учреждения. Любые запросы, выходящие за пределы этих действий, считаются внештатными, а не стандартными поручениями. При таком раскладе у аналитических групп очень ограниченное время для принятия стратегических решений на основе данных.

Изолирование аналитической программы внутри существующей кафедры. По нашему опыту, команды аналитиков в высших учебных заведениях обычно отчитываются перед руководителем кафедры. В результате аналитические исследования связаны с запросами того или иного департамента, они не являются центральной информационной базой, и их связь с исполнительным руководством сильно ограничена. Согласно этому самому распространенному сценарию, влияние аналитики на функционирование высших учебных заведений остается ограниченным, и

аналитические идеи не учитываются в процессе принятия решений в руководителями учреждений.

Неспособность создать культуру обмена данными. Во многих высших учебных заведениях обмен данными вызывает значительное сопротивление. В связи с этим, в учреждениях отсутствуют правила для доступа к различным формам данных, официальные положения, регулирующие обмен данными между кафедрами, и, как следствие, культура работы с данными. Например, команды аналитиков могут использовать свои собственные наборы данных для определения отношения числа окончивших учебное заведение к числу поступивших студентов, поэтому, данные различных аналитических групп могут сильно отличаться.

Нехватка квалифицированных кадров. Финансовые и другие ограничения могут мешать высшим учебным заведениям соответствовать рыночным ставкам для аналитиков. Специальные и высшие учебные заведения могут извлечь выгоду из привлечения и удержания специалистов-аналитиков. Кроме того, чтобы трансформация с помощью аналитики проходила успешно, высшим учебным заведениям нужны руководители, которые способны решать проблемы не только в сфере управления, но и в области анализа данных.

Использование лучших практик

Эти проблемы могут показаться непреодолимыми, но трансформация с помощью аналитики возможна в том случае, когда руководители в высших учебных заведениях пытаются изменить не только функционирования учреждения, но и мышление.



► Сформулируйте задачи аналитики, которые выходят за рамки ранее установленных требований

► Сформируйте основную команду аналитиков, которая напрямую подчиняется исполнительным руководителям

► Поддерживайте аналитику с самого начала и выработайте культуру принятия решений на основе данных

► Укрепляйте штатный аналитический потенциал

► Не отказывайтесь от хорошего во имя лучшего

Сформулируйте задачи аналитики, которые выходят за рамки ранее установленных требований.

Старшие руководители в сфере высшего образования должны транслировать идею о том, что аналитика является стратегическим приоритетом. Команда аналитиков должна рассматриваться как источник инноваций и движущая сила экономического роста учреждения. Таким образом, руководители должны расширить границы задач аналитических групп. По словам управленцев, с которыми мы беседовали, трансформация начинается с понимания того, как аналитика может помочь университету упростить жизненный цикл студента, начиная от статуса абитуриента до статуса выпускника, предоставить беспрецедентные возможности для обучения и исследовательской деятельности и способствовать созданию устойчивого в финансовом отношении учреждения.

Сформируйте основную команду аналитиков, которая напрямую подчиняется исполнительным руководителям. Чтобы смягчить недостатки аналитических групп, функционирующих на базе той или иной кафедры, руководители в сфере высшего образования должны предоставить необходимые финансовые и людские ресурсы для создания центрального отдела или налаживания механизма для контроля и управления в области

аналитики во всем учреждении. Данный отдел мог бы отвечать за управление центральной интегрированной платформой для сбора, анализа и моделирования наборов данных и оперативного получения информации. Например, в Университетском колледже Мэрилендского университета есть, так называемый, «царь данных», помогающий определить стандарты сбора, обработки, совместного использования и хранения информации в сети. При возникновении конфликтов «царь данных» играет решающую роль при решении конфликтов. Наличие единого центра обмена информацией повысило согласованность и качество данных университета. И, самое главное, теперь в университете есть специалист по пропаганде информационных технологий и аналитики, который помогает развивать культуру данных в учреждении.

Другой пример – виртуальная структура Северо-Восточного университета - аналитический центр передового опыта. Этот центр является независимой организацией, и его председатель назначается на основе ротации для того, чтобы команда аналитиков уделяла одинаковое внимание различным приоритетам университета. Центр имеет автономный статус, и аналитическая группа отчитывается перед самыми старшими

руководителями в учреждении - в некоторых случаях, перед проректором. Когда аналитики получают более существенную возможность влиять на решения, они лучше понимают проблемы, стоящие перед университетом.

Ответственные за принятие решений аналитики могут легко выявлять ключевые наборы данных в разных областях для предоставления руководству вуза. Например, аналитики Северо-Восточного университета смогли дать количественную оценку влиянию программ обучения служению на отношение числа студентов, окончивших учебное заведение, к числу поступивших, что, в свою очередь, повлияло на принятие ключевых решений по данным программам.

Поддерживайте аналитику с самого начала и выработайте культуру принятия решений на основе данных. Чтобы преодолеть сопротивление обмену данными, команда аналитиков должна взять на себя инициативу по налаживанию коммуникаций в рамках всего учреждения. С этой целью члены команды формально и часто взаимодействовали с различными подразделениями университета. Веерная модель, при которой аналитики работают вместе с другими сотрудниками в задействованных подразделениях, может быть особенно эффективной, так как она облегчает обмен данными и помогает при принятии решений. Аналитики могут выступать в качестве «переводчиков», помогая

рабочим группам понять, как применять аналитику для решения конкретных проблем, а также использовать наборы данных, которые были предоставлены другими отделами. Руководители университетов, с которыми мы говорили, отметили, что их аналитики могут переключаться между различными функциональными областями, чтобы больше узнать о факультетах университета и обеспечить то, чтобы руководство поддерживало связь с аналитическим центром.

Наличие стандартизованных унифицированных систем для обработки всех университетских данных может обеспечить надежный анализ. Университетам, стремящимся создать культуру принятия решений на основе данных, не нужно ждать два года, пока новая платформа заработает. Вместо этого аналитики могут определять варианты использования данных в уже имеющейся структуре на существующих платформах. Затем команды могут делиться историями успеха и распространять результаты аналитики общих данных, побуждая, таким образом, других предпринимать свои собственные инициативы, основанные на аналитике.

Аналитики подразделения поддержки при принятии решений в Университетском колледже Мэрилендского университета иногда направляют важные данные в соответствующие департаменты, не дожидаясь их специального запроса.

Тем не менее, центральное подразделение не готовит «отшлифованные» отчеты, отражающие положительные стороны университета. Аналитики, как правило, добиваются успеха только тогда, когда вовлекают факультеты в честное и объективное исследование данных без предвзятости.

Укрепляйте штатный аналитический потенциал. Разрыв в уровне квалификации является очевидным препятствием при попытке высших учебных заведений преобразовать свою деятельность с помощью передовых аналитических инструментов, поэтому вполне приемлемо заключать краткосрочные контракты на выполнение отдельных видов работ сторонними организациями и фирмами. Несмотря на то, что восполнение пробела в навыках с привлечением внешних специалистов может помочь ускорить преобразования, потребность в собственном потенциале остается не менее актуальной. Усилия, направленные на трансформацию университета, должны осуществляться по инициативе и под руководством внутреннего управления.

Для этого высшие учебные заведения должны изменить свои подходы к поиску талантливых специалистов и развитию их способностей. Руководителям потребуется расширить границы поиска, чтобы найти профессионалов, которые разбираются в фундаментальных

аналитических технологиях (облачные вычисления, обработка и анализ данных, машинное обучение и статистика), а также в методологии дизайн-мышления и операционной деятельности. Университетам могут потребоваться новые кадры, которым необходимо предоставить конкурентоспособное финансовое вознаграждение. Интеллектуально сложные проекты, реализуемые такими сотрудниками, в перспективе окажут влияние на поколения студентов и внесут вклад в выполнение глобальной задачи, стоящей перед университетом.

Не отказывайтесь от хорошего во имя лучшего. Для того, чтобы успешно реализовать аналитическую программу, необходимо время. В самом начале университеты могут испытывать недостаток в определенных типах данных. Более того, не каждый анализ даст содержательные результаты, но это не повод для отказа от экспериментов. Высшие учебные заведение могли бы придерживаться подхода «пробуй и учись», который заключается в выявлении проблемных областей и достоверных данных, проведении анализа, внедрении необходимых изменений, сборе отзывов и повторе цикла преобразований при необходимости. Такой подход может помочь продемонстрировать влияние аналитики на другие подразделения университета и повысить интерес и уровень одобрения изменений, проводимых с помощью передовых аналитических инструментов.

Понимание преимуществ аналитических инструментов

Аналитика - это важнейший инструмент, помогающий высшим учебным заведениям решать сложные проблемы.

Руководители высших учебных заведений должны уделять столько же внимания принятию мер на основе полученных данных, как и анализу данных. Реализация новых практик требует изменений в процессах, происходящих в университете. Когда результаты улучшаются благодаря успешному осуществлению преобразований хотя бы в одном подразделении, другая часть учреждения обращает на это внимание. Это может способствовать укреплению воли к дальнейшему продвижению университета и поиску других проблемных областей.

Некоторые высшие учебные заведения уже преодолели проблемы, связанные с внедрением аналитики, и ощутили положительный эффект от ее

внедрения. Например, Северо-Восточный университет использует прогностическую модель, чтобы определить готовность учеников к школе. Аналитическая группа данного университета опирается на ряд данных для составления прогнозов, в том числе данные об успеваемости учащихся в старших классах, посещаемости и процентной доле ответов по электронной почте. Руководство университета высвободило средства для поддержки программ, которые в перспективе могли бы привлечь новых студентов. Благодаря этим изменениям Северо-Восточный университет повысил свой рейтинг среди национальных университетов с 115 позиции в 2006 году до 40 позиции в 2017 году (U.S. News & World Report).



На пути к трансформациям

Преимущества, о которых мы говорили, являются лишь поверхностными. Новый этап в области аналитики даст возможность сделать опыт студентов персонифицированным и адаптировать преподавание к индивидуальным стилям обучения и уровням компетенций студентов. Чтобы реализовать потенциал аналитики в предстоящие годы, руководители должны сосредоточиться не только на совершенствовании систем ведения коммерческой деятельности.

Наши интервью с руководителями в области высшего образования указывают на необходимость того, чтобы университеты создали надежную аналитическую структуру и культуру принятия решений на основе данных, а также делали акцент на достижении поддающихся количественной оценке конкретных результатов.



Подготовлено
Ситуационным
аналитическим центром
КФУ

TBALISHEV@KPFU.RU