



КРАСНОЯРСКИЙ
ИНСТИТУТ
ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ



Анализ в управлении

Ольга Викторовна Езовских, старший преподаватель ЦРПКРиСИО ККИПК

Для чего управленцу нужен анализ?

Увидеть проблему: например, низкая успеваемость ученика

Понять (представить) ее причины:

- **ученик:** не может – не хочет – не интересно – отстал – ничего не понимает – ничего не получается – или у него есть проблемы поважнее?
- **урок, школа:** ученику там трудно – скучно – страшно – бессмысленно?
- **педагог:** не может – не хочет – профессиональное выгорание – или у него есть проблемы поважнее?

Принять взвешенное решение о том, как преодолеть проблему (см. следующий слайд)

Когда видны причины, можно решить:

- **Что делать?** (Цели, задачи)
- **Кому делать?** (Ресурсы, ответственные)
- **Как делать?** (Способы, инструменты)
- **Какой результат ждем?** (Согласуем с целью)
- **Как увидим результат**, как поймем, что перемены есть? (Показатели, критерии, индикаторы)
- **Что будем делать, если** решение не сработает, **желаемого результата не увидим?** (Корректировка цели, перспективы развития)

Интуиция и данные

- Интуиция складывается из опыта. Есть ли у вас **достаточный опыт в анализе и интерпретации данных?**
- Интуиция позволяет выдвигать **гипотезы**, но для их проверки нужен **адекватный инструмент и человек, заинтересованный в объективности выводов.**
- Интуиция часто подсказывает привычные формулировки, мысли и выводы. Важно не попасть в ловушку закрепившихся представлений – объективность состоит еще и в том, чтобы преодолеть собственные стереотипы.
- Интуиция без рефлексии может завести в тупик или увести в неверном направлении.

Что будет, если не анализировать?

- Если действуем по-старому, то почему ждем, что случится что-то новое – и что это новое будет именно позитивным?
- И управляем ли мы в такой ситуации хоть чем-нибудь или мы лишь наблюдаем за случайным исходом событий?
- Если мы даже не попытались **разобраться в причинах** низких (**или даже высоких!**) результатов...
- Если мы не попробовали повлиять на их изменение, **воздействуя на факторы, от которых эти результаты зависят...**
- **Вероятнее всего, после очередного оценочного среза мы снова получим результаты, которые нас озадачат (даже если результаты стали лучше, но мы не знаем, за счет чего) 😞**

Этапы аналитической деятельности управленца

- Определяем **цель анализа** и уточняем **объект анализа**
- Определяем **способ использования результатов анализа** – от этого зависит выбор инструмента и организация процедуры сбора данных
- Выбираем (или конструируем) **инструмент**
- Организуем **сбор данных**
- **Обрабатываем данные**
- **Анализируем и интерпретируем** полученные данные, формулируем **выводы и предложения** по дальнейшей работе
- Определяем дальнейший ход аналитической работы (когда и будут ли вообще повторные или дополнительные исследования, нужна ли доработка инструментария и т.д.)

Инструменты получения информации

- Диагностические и оценочные процедуры
- Наблюдение, экспертные оценки
- Анкетирование, опросы (представления отдельных групп об изучаемом объекте, их мнения и отношение)
- Интервью и фокус-группы (для понимания ключевых характеристик изучаемых объектов)
- Сбор контекстной информации (статистические данные, описательные характеристики изучаемого объекта и ситуации, в которой его изучают, и т.п.)
- ...

Мониторинг в качестве примера аналитической работы

- Мониторинг – наблюдение за ключевыми характеристиками ситуации в постоянном режиме (регулярно)
- Примером может служить мониторинг окружающей среды: при критическом значении какого-либо параметра позволяет принять меры для исправления ситуации
- Отличия школьной жизни от окружающей среды: изменения, как правило, достаточно медленные. Соответственно, и замеры могут производиться несколько реже

Вопросы разработчику мониторинга

- Как мы будем использовать результаты наших наблюдений?
- Перед добавлением каждого дополнительного параметра наблюдения нужно ответить на вопрос: «**Что еще** я смогу узнать, если добавлю этот параметр?» Например, нужно ли фиксировать количество пропусков учебных занятий?
- Для чего, какие **выводы** я сделаю на основе полученной информации?
- Какие **решения** я смогу принять в связи с этим?
- Какой **прогноз** изменения ситуации мне видится?
- Какие **побочные эффекты**?
- Стоит ли вводить этот параметр, так ли он важен, скажется ли он положительно на образовательных результатах?

Что делаем в ходе анализа?

- **Упорядочиваем собранные данные** (выверяем, убираем лишнее и недостоверное, оптимизируем таблицы и т.п.)
- **Визуализируем информацию** – так ее легче воспринимать, обрабатывать и представлять (строим на основе таблиц диаграммы и графики, при этом цвет, шрифт, графическое представление помогают заметить важное или особенное даже в больших массивах данных)
- **Описываем то, что увидели в данных:** типичное, особенное, возможно – сочетания разных параметров, динамику, тенденции на основе наблюдаемой динамики
- **Интерпретируем описанное:** ищем объяснения, строим гипотезы, оцениваем их с привлечением контекстной информации или других данных (известных исследований, результатов чужой аналитики и т.п.)
- **Формулируем выводы:** обобщаем умозаключения, построенные в ходе интерпретации; на основании предположений о причинах предлагаем способы преодоления проблем; выдвигаем предложения о дальнейших этапах работы, в том числе и аналитической

- Необычайно полезными оказываются **промежуточные выводы** – они **помогают формулировать общий вывод** в финале аналитического документа
- Очень удобно ориентироваться на диаграммы, однако надо всегда помнить о том, что доля иногда выглядит значительно, но на самом деле показывает, например, мнение лишь одного-двух респондентов. **Абсолютные значения показателей отрезвляют** и уберегают от слишком сильных выводов
- Зачастую лучше ограничиваться высказыванием **гипотез**, а не категоричных и мощных суждений

Элементы аналитического документа на примере отдельной процедуры

- **Цель** и **задачи** исследования, диагностики, оценочной процедуры и др.
- Описание **инструмента** (разработчики всего пакета, авторы отдельных методик, вид инструмента, его основные характеристики)
- Описание **участников** (выборка, важнейшие для исследования или процедуры характеристики участников) и **контекста**
- Описание собственно **процедуры** (время, способ проведения, важные характеристики, отхождение от канона, регламента – если было)
- Данные о **результатах** (таблицы, диаграммы)
- **Описание результатов** (словесное)
- **Возможные причины таких результатов** (гипотезы)
- **Способы работы с полученными результатами** (представление заинтересованным лицам, дальнейшая работа с инструментом)
- **Управленческие решения** по результатам **анализа**
- **Перспективы** (повторное исследование, применение в дальнейшем)

Элементы аналитики в других документах

- Несомненно, элементы аналитики должны и могут быть не только в отчетах и аналитических записках по итогам оценочных и диагностических процедур, но и в других документах: отчетах о деятельности, **программных и проектных документах**
- Но и там важно **не ограничиваться лишь данными**, а давать их **интерпретацию**, объяснение, истолковывать их и делать на их основе **выводы**, а возможно, и предлагать **решения для дальнейшей работы**

Типичные недостатки аналитических документов

- Вводная часть или отсутствует, или имеет отвлеченный характер
- Часто отсутствуют описания данных, помещенных в таблицах и диаграммах
- Еще чаще **нет интерпретации данных**
- **Отсутствуют выводы** (промежуточные и итоговые)
- Таблицы и диаграммы без **названий**, без **наименований единиц**, других важных элементов, а иногда и с искажениями
- **Нарушена логика**: сравниваем несопоставимое, выводы делаем неправомерные

Вернемся к вопросу об использовании результатов аналитики

- Управленец, занимающий субъектную позицию, сам определяет цели анализа и способы применения его результатов
- Чтобы аналитика была не обузой, а подспорьем, нужно выбирать необходимое и достаточное количество информации, которую мы хотим получить
- Чтобы данные были достоверны, выбираем целью не «получение высоких результатов» как таковое, а получение **объективной картины для выбора адекватных способов работы с проблемой** (или с ситуацией)
- Важнее понять причины неуспеха (или успеха!), чтобы в дальнейшем получать высокий результат

Что почитать?

- «Голая статистика», Чарльз Уилан, «Манн, Иванов и Фербер» Москва, 2016 г.
- «Статистика и котики», Владимир Савельев, АСТ, Москва, 2018 г.
- «Графики, которые убеждают всех», Александр Богачев, АСТ, Москва, 2020 г.

БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!

www.kipk.ru



kipk.ru



kkipk24



kkipkppro



i.povysheniyakvalifikatsii

Консультацию удобнее запросить и получить по
электронной почте: ezovskikh@kipk.ru

