

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Пургина Е.И., к.ф.н., доцент

Теоретические методы исследования

ФОРМАЛЬНО-ЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Основу логических методов составляют требования и принципы формальной логики.
- Формальная логика изучает формы мышления – **понятия, суждения, умозаключения, доказательства, аргументации, обоснование и т.п.** – с точки зрения их логического строения, отвлекаясь от их конкретного содержания.
- Логика исследует формы мышления со стороны их структуры, описывает наиболее правильные приемы мышления.

Формально-логические методы исследования

Анализ - логический метод расчленения целого на отдельные элементы с рассмотрением каждого из них в отдельности.

Синтез – объединение всех данных, полученных в результате анализа, его задача состоит в мысленном воспроизведении основных связей между элементами анализируемого целого.

Индукция- метод построения логического умозаключения от частного к общему.

Дедукция- метод построения логического умозаключения от общего к частному.

Абстрагирование – метод исследования, основанный на том, что при изучении некоторого явления, процесса исследователь не учитывает его несущественные стороны и признаки, выделяя одно родовое, существенное для целей исследования свойство изучаемого.

Конкретизация– метод осмысления воспринимаемого явления, в котором совершается переход от родового свойства изучаемого к видовому, когда общие положения раскрываются через их конкретные проявления.

Аналогия – умозаключение о наличии у предмета определенного признака на основе сходства с другим предметом

Сравнение – установление различия и нахождение общего между объектами или их свойствами.

Подходы к исследованию проблем профессиональной деятельности

конкретно-исторический, который предполагает изучение отношений управления как процессов, находящихся в состоянии развития и изменения под влиянием действующих на них факторов

комплексный, предполагает при изучении отношений управления взаимосвязь экономического, правового, социально-психологического и других подходов к анализу отношений управления

аспектный, позволяющий исследовать одну из сторон отношений управления, одно из свойств, исследуемых какой-либо социальной наукой (философией, политэкономией, социологией, психологией и т.д.)

системный, позволяющий рассматривать и управляемую, и управляющую подсистемы как целостный комплекс взаимосвязанных, объединенных общей целью элементов, выявить свойства системы, ее внутренние и внешние связи.

Структурный (статический) анализ

Цель - исследование статических характеристик системы

Объект - различные варианты организационных структур

Показатели анализа организационных структур :

- множество выделенных элементов, отношений и связей;
- характеристики элементов и связей;
- обобщенные показатели структур, характеризующие их влияние на эффективность системы управления (число уровней управления, структурная устойчивость, экономические затраты на поддержание требуемых структурных характеристик и др.).

Операции процедуры структурного анализа :

- декомпозиция системы управления на элементы, формирование структур и их описание;
- определение качественных и количественных характеристик (показателей) выделенных структур (оценивание структур);
- формирование критериев и оценка эффективности выделенных структур;
- принятие решения о необходимости совершенствования структурных характеристик системы управления.

Задачи структурного анализа:

- определение вида организационной структуры;
- оценка и определение рационального числа уровней управления;
- определение предельного числа подчиненных исполнителей;
- установление рациональной численности управленческого персонала системы при заданном количестве непосредственных исполнителей;
- оценка и определение мест размещения органов управления для обеспечения требуемой устойчивости и оперативности управления.

Организационная структура ОУ



Функциональный анализ

Цель - исследование динамических характеристик системы

Объект -реализуемые системой методы и алгоритмы управления.

Показатели анализа процесса функционирования :

- продолжительность реализации полного цикла управления;
- время достижения поставленной цели;
- степень соответствия полученных результатов цели управления;
- ресурсы, затраченные на достижение поставленной цели управления;
- показатели всей совокупности частных задач, решаемых в процессе функционирования системы управления.

Операции процедуры функционального анализа :

- определение и описание общего процесса управления, реализуемого исследуемой системой;
- декомпозицию общего процесса управления на ряд частных функций (задач, операций), выполняемых элементами системы управления;
- определение качественных и количественных характеристик исследуемых процессов и функций управления;
- формирование критериев и оценку эффективности функционирования системы управления;
- принятие решения о необходимости совершенствования функциональных характеристик системы управления.

Система функций управления



Система процессов

- Управление развитием
- Организация управления
- Управление персоналом
- Управление информацией
- Управление маркетингом
- Управление финансами
- Управление качеством
- Управление инновационной деятельностью

Задачи функционального анализа

- определение целей управления и построение "дерева целей", соответствующего иерархической структуре системы управления;
- определение перечня и содержания основных задач управления, установление их взаимосвязи по входной и выходной информации
- анализ и рациональное распределение функций управления между органами и отдельными руководителями;
- анализ и определение обязанностей, прав, ответственности и соподчиненности органов и отдельных должностных лиц при решении задач управления;
- исследование и разработку эффективных методов решения задач управления.

Информационный анализ

Информационный анализ выполняется с **целью** исследования количественных и качественных характеристик информации, используемой в системе управления.

Объекты анализа информационные потоки и массивы данных, формируемые в процессе управления, методы и средства их передачи, обработки, хранения, представления, ввода и вывода.

Показатели информационного анализа

- объем и скорость передачи информации;
- достоверность передаваемых сообщений;
- направление информационных потоков;
- характеристики методов обработки информации и совершаемые при этом ошибки;
- качественный состав информации.

Операции информационного анализа

- декомпозиция информационной подсистемы системы управления;
- определение направлений информационных потоков и их характеристик;
- оценка, эффективности функционирования информационной подсистемы;
- принятие решения о необходимости совершенствования информационной подсистемы.

Параметрический анализ

Параметрический анализ обобщает результаты структурного, функционального и информационного анализа и выполняется с **целью** оценки эффективности системы управления на основе определения количественных значений ее показателей.

Объект частные и обобщенные показатели системы, образующие иерархическую структуру.

Операции процедуры параметрического анализа :

- определение объекта анализа;
- выделение показателей исходного и общесистемного уровней;
- разработка методов и средств для определения показателей;
- разработка методов оценки показателей;
- планирование анализа объекта исследования;
- предварительная оценка состояния объекта;
- измерение и оценка показателей всех уровней исследования объекта;
- оформление результатов анализа.

Системный анализ

Системный анализ - это комплекс исследований, направленных на выявление общих тенденций и факторов развития организации и выработку мероприятий по совершенствованию системы управления и всей производственно-хозяйственной деятельности организации.

Особенности системного анализа:

- применяется для решения таких проблем, которые не могут быть поставлены и решены отдельными методами математики, т.е. проблем с неопределенностью ситуации принятия решения;
- использует не только формальные методы, но и методы качественного анализа, т.е. методы, направленные на активизацию использования интуиции и опыта специалистов;
- объединяет разные методы с помощью единой методики;
- опирается на научное мировоззрение, в частности, на диалектическую логику;
- дает возможность объединить знания, суждения и интуицию специалистов различных областей знаний и обязывает их к определенной дисциплине мышления;
- основное внимание уделяет целям и целеобразованию.

Качественные методы исследования

Что изучает?

- проблему в процессе длительного непосредственного контакта с объектом своего интереса в естественной для него обстановке;
- постигает мироощущения людей и смыслы жизни;
- глубинные мотивации, наклонности, ценности, настроения. развернутую информацию о предмете исследования,, мотивациях, ценностях, настроениях
- гибко строит процесс сбора данных, не придерживаясь жёстко заданной схемы, а постоянно пересматривая её с учётом реальных обстоятельств;
- поток разнохарактерных исходных данных и материалов ;
- причины того или иного явления.

Каким образом изучает?

- собирая информацию в свободной форме;
- фокусируясь не на статистических измерения, а на понимание, объяснение и интерпретацию эмпирических данных;
- ориентируясь на целостный объект, целостные описания, внутренне согласованные точки зрения;
- приводя к концептуальному осмыслению первичных данных, страхуя исследователя от их смыслового распада

Качественные методы исследования

- Качественные методы в исследовании систем управления объясняют, интерпретируют понятия с помощью слов, а не цифр.
- Качественные методы направлены на изучение максимально широкого спектра мнений. Раскрытие наиболее полной картины ситуации является одним из условий, позволяющих анализировать внутреннюю структуру и взаимосвязи изучаемого явления, а значит - воздействовать на него.
- Качественные методы наиболее применимы для решения практических задач по анализу общественного мнения в сфере средств массовой информации и маркетинга

Экспертные методы/оценки - комплекс логических и математических процедур, направленных на получение от специалистов информации, ее анализ и обобщение с целью подготовки и выработки рациональных решений.

Применение экспертных методов целесообразно в следующих случаях:

- определение целей
- экспертный прогноз – для оценки ожидаемых тенденций развития ситуации
- в текущей работе – разработка сценариев
- генерирование альтернатив
- определение рейтингов
- формирование оценочных систем
- принятие коллективных решений

Экспертные оценки

Индивидуальные

- **Основное преимущество** возможность разностороннего анализа проблем.
- **Недостаток** сложность процедуры получения информации, сложность формирования группового мнения по индивидуальным суждениям экспертов, возможность давления авторитетов в группе.

Коллективные

- **Основные преимущества** высокая оперативность получения требуемого решения.,
- комплексный охват решаемой проблемы в доступной для восприятия форме.
- **Основные недостатки** - сложность организации экспертизы, так как иногда невозможно собрать вместе требуемых специалистов, создать непринужденную атмосферу и исключить влияние должностных взаимоотношений.
- возможные неоднозначность, нечеткость излагаемых вопросов и недостаточную обоснованности отдельных решения.

Методы, обеспечивающие участникам как можно большей свободы мышления и высказывания ими новых идей.

типа
«Мозговая атака»

«Древо целей»

ориентирован на получение полной и относительно устойчивой структуры целей, проблем, направлений, т.е. такой структуры, которая на протяжении какого-то времени мало изменялась при неизбежных изменениях, происходящих в любой развивающейся системе.

Деловая игра

Обеспечивает принятие управленческих решений в различных ситуациях путем игры по заданным правилам группы людей или человека и компьютера.

Методы, основанные на использовании знаний и умений специалистов

типа
«Сценарии»

Морфологический подход

систематическое нахождение наибольшего числа, а в пределе – всех возможных вариантов решения поставленной проблемы или реализации системы путем комбинирования основных (выделенных исследователем) структурных элементов системы или их признаков.

Методы подготовки и согласования представлений о проблеме или анализируемом объекте, изложенных в письменном виде

Экспертные оценки

типа
«Дельфи»

Использование обратной связи, ознакомление экспертов с результатами предшествующего тура опроса и учет этих результатов при оценке значимости мнений экспертов.

Анализ факторов внешнего и внутреннего окружения

SWOT – анализ

- **S – strength – сила;**
 - **W – weakness – слабость;**
 - **O – opportunity – возможность**
 - **T – threat – угроза**
-
- **SWOT – анализ** – это анализ существующих проблем и трудностей в работе предприятия, его конкурентных преимуществ и недостатков, а также возможностей и угроз внешней среды.
 - Применяется при оценке состояния предприятия в целом.
 - Впервые был применен на фирме General Electric в 70-х годах консалтинговой фирмой McKinsey. Метод позволяет установить линии связи между силами и слабостями, которые присущи организации и внешними возможностями и угрозами.

SWOT – анализ



- Для успешного проведения изменений необходимо проанализировать все имеющиеся организационные, ресурсные, социально-психологические условия.
- Для этого внутренняя среда анализируется с точки зрения выделения сильных и слабых сторон организации, внешняя среда – с точки зрения возможностей и угроз для организации извне.
- Сильные стороны – это то, в чем организация преуспела или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают преимущество на рынке.
- Слабые стороны – это отсутствие чего-то важного для функционирования организации или то, что ставит ее в неблагоприятное положение по сравнению с другими. Возможностями с точки зрения SWOT – анализа являются не все возможности, существующие на рынке, а только те, которые могут быть использованы в настоящий момент. Угрозы, возникающие во внешней среде, могут привести к разрушению организации.
- Каждая характеристика записывается в соответствующий квадрат матрицы SWOT – анализа.

Простейшая форма представления результатов SWOT-анализа
Таблица 1. Матрица SWOT.

	возможности	угрозы
Сильные стороны	СИВ	СИУ
Слабые стороны	СЛВ	СЛУ

SWOT-анализ

- В качестве дополнений к таблице 1, могут составляться вспомогательные матрицы стратегического планирования. Информация для стратегического планирования представленная во вспомогательных матрицах переносится в основную и используется для обобщения результатов стратегического анализа.
- Таких матриц две: матрица возможностей и матрица угроз.
- Также, в процессе выполнения SWOT анализа рекомендуется составлять профиль среды, т.е. таблицу, в которой должны быть отмечены факторы среды, оказывающие или могущие оказать существенное влияние на организацию. Затем для каждого фактора определяется его важность для отрасли, влияние на организацию, направление данного влияния и подсчитывается совокупная степень воздействия по каждому фактору и в целом.

Таблица 2. Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	влияние		
	сильное	умеренное	малое
высокая	ВС	ВУ	ВМ
средняя	СС	СУ	СМ
низкая	НС	НУ	НМ

Таблица 3. Матрица угроз

Вероятность использования возможностей	влияние			
	разрушение	критическое состояние	тяжёлое состояние	лёгкие ушибы
высокая	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
средняя	СР	СК	СТ	СЛ
низкая	НР	НК	НТ	НЛ

Таблица 4. Составление профиля среды

Фактор среды	Важность для отрасли А	Влияние на организацию В	Направление влияния С	Степень важности $D=A*B*C$
1, 2, 3 ...				

Правила использования SWOT-анализа

- Правило 1. Необходимо тщательно определить сферу каждого SWOT анализа. Часто проводят общий анализ, охватывающий весь бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным. Фокусирование SWOT-анализа, например на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.
- Правило 2. Следует понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.
- Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Помните, что они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что и не поймешь, какие из них главные. Во избежание этого преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.
- Правило 4. Необходимо быть объективным и использовать разностороннюю входную информацию.
- Правило 5. Следует избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

Пример матрицы SWOT – анализа для системы жизнеобеспечения вуза.

		Система жизнеобеспечения вуза	
		Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	1. Рост самостоятельности в зарабатывании и распределении денежных средств	●	●
	2. Высокий уровень научно-педагогической квалификации ППС	●	●
Угрозы	1. Имидж вуза	●	●
	2. Старение контингента ППС	●	●
Возможности	1. Спрос на дополнительные образовательные услуги	●	●
	2. Спрос на специалистов инженерного профиля	●	●
Угрозы	1. Сокращение государственного финансирования	●	●
	2. Демографический спад	●	●

Анализ внешней среды

- Любая организация существует и функционирует в определенной внешней среде, которая создает благоприятные или угрожающие условия.
- Все внешние факторы делятся на две основные группы: прямого воздействия (ближняя среда) и косвенного воздействия (дальняя среда).
- К среде прямого воздействия относятся поставщики, потребители, конкуренты, партнеры. Они непосредственно влияют на организацию, но и организация может воздействовать на эти факторы.
- К среде косвенного воздействия относятся факторы, которые находятся вне пределов контроля организации. Это состояние

STEP (PEST)-анализ

STEP является аббревиатурой названия таких факторов:

- социальных (S – social),
- технологических (T – technological)
- экономических (E – economic)
- политических (P – political)



Матрица step-анализа внешней среды вуза (пример)

S- социальные факторы	T- технологические факторы
1. Уровень образовательных потребностей населения и работодателей	1.Уровень научно-технического развития промышленного сектора и сферы услуг
2.Уровень жизни потребителей образовательных услуг	2.Информатизация социально-экономических систем
3.Демографические факторы	3.Технико-технологические аспекты подготовки специалистов
4.Общественные ценности	4.Расширение влияния информационных технологий
5.Степень миграции населения	5.Повышение степени инновационности производства продукции и услуг
E-экономические факторы	P-политические факторы
1. Динамика экономических показателей страны, региона ,города	1.Общеполитическая обстановка в стране
2.Уровень покупательской способности населения	2.Общественная и гражданская активность населения
3.Кредитная политика государства	3.Влияние органов государственной власти на систему образования

Шаг 1-ый: определяем причины для анализа

Первым шагом составьте список причин, которые могут воздействовать на организацию в длительной перспективе (3-5 лет).

Разбейте эти причины на 4 группы: политические, экономические, социально-культурные и технологические.

1
Описание фактора
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
ОБЩИЙ ИТОГ

Шаг 2-ой: определяем степень воздействия причин

- После того, как все причины, способные повлиять на реализации и прибыль компании выбраны, нужно оценить силу воздействия каждого фактора.
- Сила воздействия фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:
 - 1 — воздействие фактора не много, хоть какое изменение фактора фактически не оказывает влияние на деятельность компании
 - 2 — только важное изменение фактора оказывают влияние на реализации и прибыль компании
 - 3 — воздействие фактора высоко, любые колебания вызывают важные конфигурации в продажах и прибыли компании

Пример оценки значимости причин PEST анализа

1	2
Описание фактора	Влияние фактора
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	1
Фактор 2	2
Фактор 3	1
...	
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	3
Фактор 2	3
Фактор 3	2
...	
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	3
Фактор 2	1
Фактор 3	2
...	
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	3
Фактор 2	3
Фактор 3	3
...	
ОБЩИЙ ИТОГ	

Шаг 3-ий: проводим оценку вероятности конфигурации фактора
 Возможность колебаний оценивается по 5-ти бальной шкале, где 1 значит наименьшую возможность конфигурации фактора наружной среды, а 5 — наивысшую возможность.

Оценку лучше проводить не персонально, среди круга людей, имеющих определенный опыт работы в отрасли и экспертизу в любом из направлений работы.

1	2	3					4
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка
		1	2	3	4	5	
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0
...							
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6
...							
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2
...							
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6
...							
ОБЩИЙ ИТОГ							41,0

Шаг 4-ый: оценка реальной значимости причин

Последующим шагом уже можно высчитать реальную значимость каждого фактора.

Настоящая значимость позволяет оценить, как компании следует уделять свое внимание и держать под контролем фактор конфигурации наружной среды, и рассчитывается как возможность конфигурации фактора, взвешенная на силу воздействия этого фактора на деятельность компании.

Чем выше настоящая значимость фактора (в табл. это столбец «Оценка с поправкой на вес»), тем больше внимания и усилий следует уделять для понижения негативного воздействия фактора на б

		1	2	3			4	5
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07
...								
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0	0,56
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0	0,44
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6	0,12
...								
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0	0,19
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2	0,31
...								
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0	0,22
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6	0,51
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6	0,40
...								
ОБЩИЙ ИТОГ		27					41,0	

Шаг 5-ый: составление сводной таблицы PEST анализа

Последним этапом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид.

Все причины в порядке убывания собственной значимости располагаются в последующей таблице:

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 2	0,18	Фактор 1	0,56
Фактор 1	0,16	Фактор 2	0,44
Фактор 3	0,07	Фактор 3	0,12
...		...	
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 3	0,31	Фактор 2	0,51
Фактор 1	0,27	Фактор 3	0,40
Фактор 2	0,19	Фактор 1	0,22
...		...	

Таблица PEST анализа — итоговый вариант.

Для того, чтоб окончить анализ, нужно сделать выводы: по каждому фактору прописать воздействие фактора на компанию и спланировать программы, которые нужно провести, чтоб понизить негативное воздействие фактора и использовать положительное воздействие фактора на деятельность компании.

Политические	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
Экономические			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
Социально-культурные			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
Технологические			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			

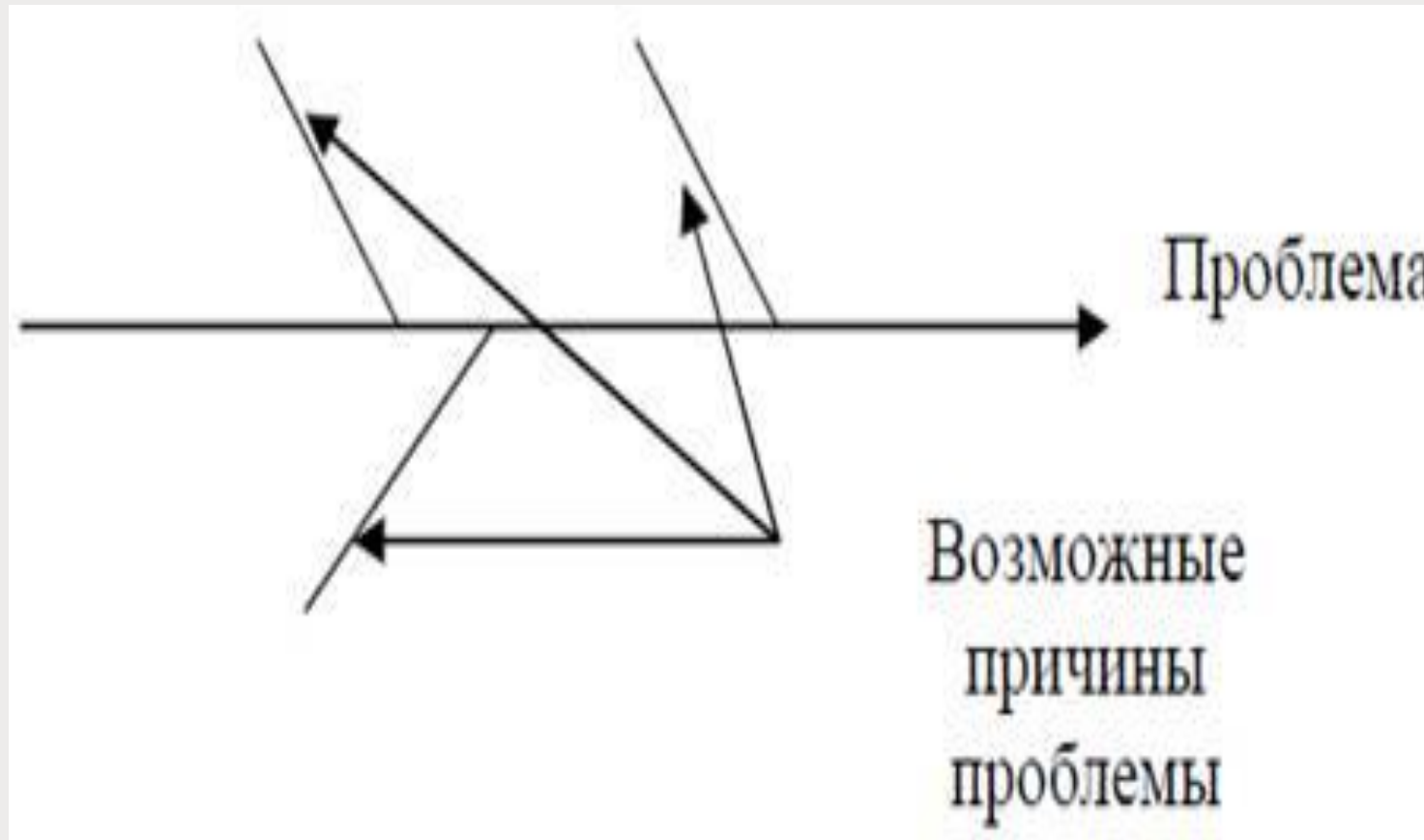
Анализ причин изменения

Анализ причин изменений

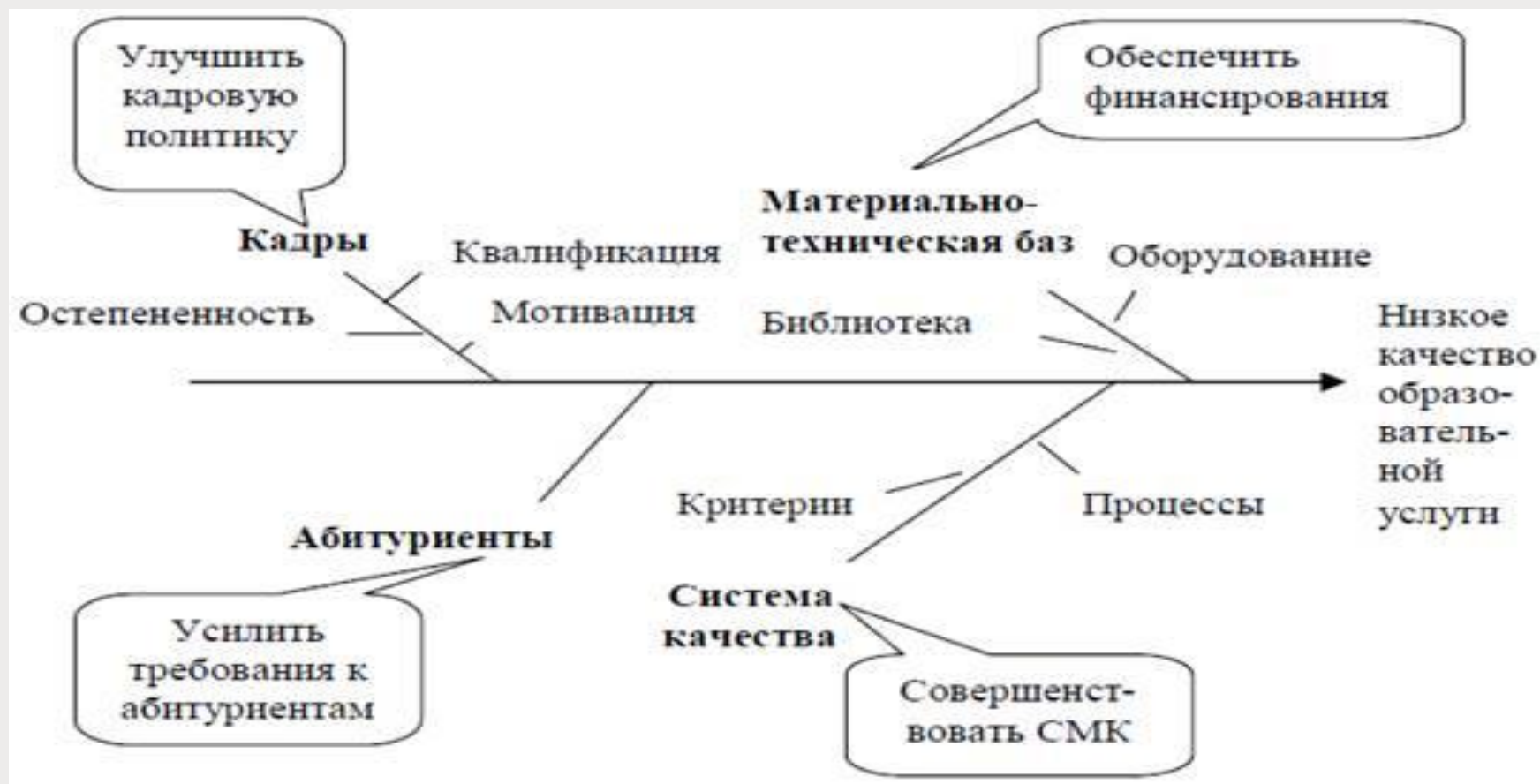
- Изменениям должна предшествовать тщательная диагностика проблем и возможностей их разрешения.
- Проблемы – это сложные теоретические вопросы или практические ситуации, характеризующиеся несоответствием фактического и желаемого положения вещей.
- Анализируя причины изменения необходимо ответить на следующие вопросы:
 - что? – определяет содержание проблемы;
 - где? – определяет конкретное место возникновения проблемы;
 - когда? – определяет время возникновения и разрешения, частоту повторяемости;
 - сколько? – определяет количественные параметры, характеризующие проблему;
 - кто? – определяет круг лиц, так или иначе причастных к проблеме.

Диаграмма Исикавы или «рыбий скелет».

Этот метод позволяет отделить одну причину от другой, а также показывает их взаимосвязь.

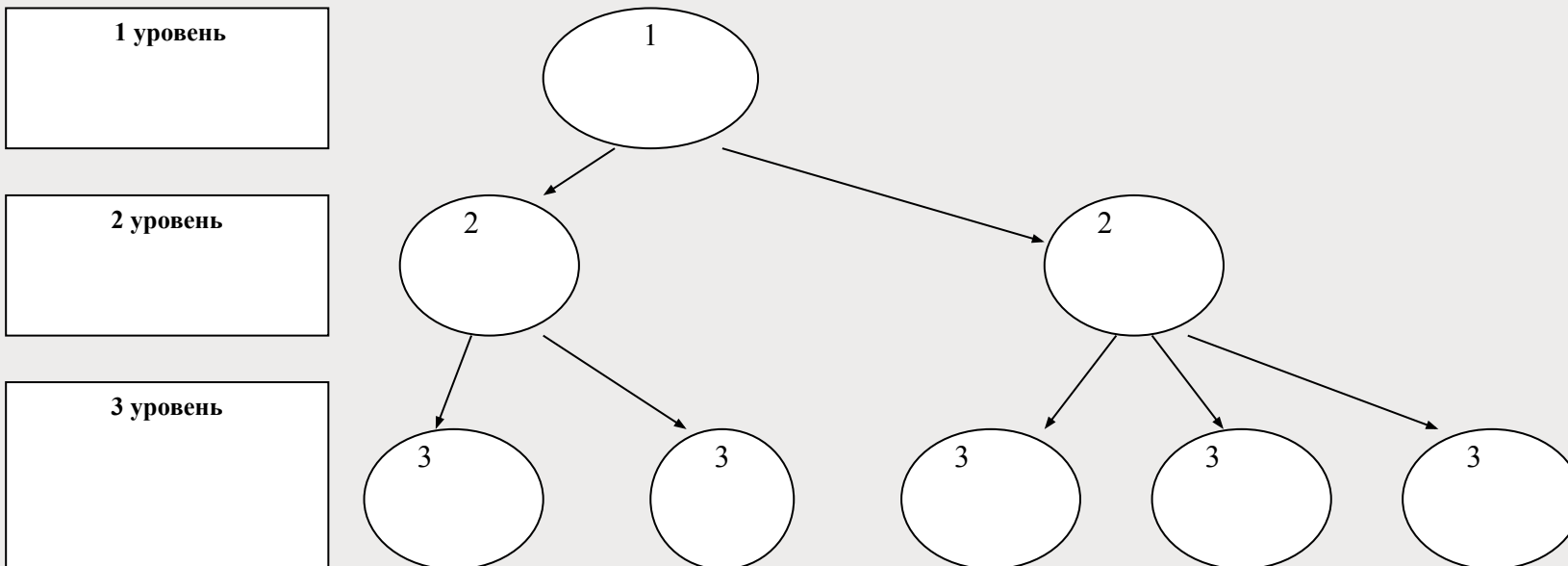


Пример диаграммы для решения проблемы качества образовательных услуг.



Метод «дерево целей»

В любой организации, имеющей несколько структурных подразделений и уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой **декомпозицию целей** более высокого уровня в цели более низкого уровня.



Дерево целей

Принцип «SMART»

- **Specific - специфичны**
- **Measurable - измеримы**
- **Achivement - достижимы**
- **Realistic - реалистичны**
- **Timerable – измеримы во времени**

Цели должны быть:

- **Достижимыми**
- **Гибкими**
- **Измеримыми**
- **Совместимыми**
- **Приемлемыми**

Моделирование

- Моделирование в менеджменте - процесс построения и исследования моделей управления организацией.
- Под **моделью** понимают идеальный или материальный объект, приближенно воспроизводящий основные элементы и наиболее существенные связи и отношения исследуемого объекта.
- **Цель моделирования** - получение новой, т.е. не зафиксированной в исходных данных, информации об исследуемых объектах.

Процесс моделирования управленческой ситуации.



Внутришкольная система управления качеством образования



Модель управления качеством обучения



Модель проектного управления ДОУ

Целеполагание – создание условий для реализации системы проектного управления ДОУ в инновационных условиях

Социальный заказ социума

ЦЕЛЬ – повышение эффективности деятельности ДОУ

Требования нормативно-правовых документов

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДОУ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА

Принципы проектирования:

- системного воздействия
- проектной проблематизации
- недетерминированности и оптимальности
- открытости и интегративности

Организационные формы:

- проектная
- экспериментальная

Методы:

- сетевого планирования
- проблемно-поисковые
- информационно-развивающие
- практико-ориентированные

Этапы проектного управления

Концептуализация проекта

Программно-проектировочный

Деятельностный

Оценочно-коррекционный

Алгоритм организации проектного управления развитием ДОУ

Определение базисных оснований деятельности (идея, цель, задачи) проекта
Определение научных основ и принципов деятельности проекта

Планирование, проектирование и разработка проектов

Реализация проектов
«Кадры»
«Дети»
«Семья»
«Сетевое образование»
«Дополнительные услуги»
«Безопасность» и пр.

- Оперативный контроль
- Анализ образовательной среды ДОУ
- Оценка эффективности деятельности по проекту
- Коррекция
- Завершение проекта

Эффективность деятельности ДОУ (критерии)

Профессиональная компетентность сотрудников ДОУ

Развитие и комфортность детей в образовательной среде ДОУ

Удовлетворенность родителей качеством услуг

Эмпирические методы исследования

1. Социологические методы исследования

Методы регистрации и сбора данных:

- *наблюдения*
- *изучение документации*
- *опросы :*
 - *анкетирование*
 - *интервьюирование*
 - *беседы*

Методы анализа информации

Метод наблюдения

Непосредственное целенаправленное восприятие, фиксация и регистрация свойств и связей изучаемого объекта (явления, процесса) в естественных условиях или в искусственном, специально организованном эксперименте.

Главный **источник фактов** в эмпирическом исследовании. Применяется в сочетании с другими методами.

Чаще применяется **на завершающем этапе** исследования для знакомства с объектом исследования в его «естественном» виде.

Формы наблюдений: самонаблюдение, наблюдение за другими объектами (включенное, не включенное).

Характеристики наблюдения: плановость, систематичность, точность, аккуратность и внимательность наблюдателя.

Трудности наблюдения:

- Появление **случайных фактов** (артефактов), которые способны повлиять на весь процесс наблюдения и его результаты.
- **Природа** исследуемого явления (сложность, недоступность для наблюдения), **особенности исследователя** (субъективизм, различные критерии оценки, различная классификация явлений и т.п.).

Требования к наблюдению

- Наблюдение должно иметь определенную **цель**
- Наблюдение должно проходить по заранее выработанному **плану**
- Количество исследуемых признаков должно быть **минимальным**
- Явления следует наблюдать в **реальных естественных условиях**
- Большую важность в наблюдениях имеет применение **одинаковых критериев** при оценке исследуемых явлений.
- Повторение наблюдения следует проводить через **равные промежутки времени**.
- Наблюдатель должен знать, какие ошибки могут иметь место при наблюдении и предупреждать их.

Метод беседы

Метод исследования, организуемый с целью **выяснения индивидуальных особенностей личности** (мотивационной и эмоциональной сфер, знаний, убеждений, установок, отношения к среде, к коллективу и т.п.).

Чаще применяется **на предварительном этапе** исследования.

Проводится **по общему плану**, как правило, не включающему конкретных вопросов, а содержащему основные темы и положения, которые должны быть затронуты для получения желаемого результата.

Подготовка беседы включает в себя подбор целевых и поддерживающих вопросов, которые экспериментатор намерен задавать во время беседы.

Поддерживающие вопросы помогают вести беседу, поддерживать разговор, а целевые необходимы, чтобы выяснить задачу исследования. Вопросы, подобранные для беседы, образуют список, который называется **вопросником**.

Ход и содержание беседы **фиксируются** (например, с помощью диктофона, магнитофона, видеосъемки).

Результаты, полученные методом беседы, **не поддаются формализации и статистической обработке**.

Метод интервью

Стандартизированное

- Обеспечивает большую сравнимость информации и оперативность при обобщении результатов.
- Позволяет привлекать к проведению лиц без специальной исследовательской подготовки

Нестандартизированное

- Гибкое
- Даёт возможность варьирования последовательности, формулировок, числа задаваемых вопросов

Метод изучения документов

- Любое управление связано с движением информации, которая фиксируется в документах. Для исследователя – это богатый материал, только необходимо обработать его по заранее составленной схеме.
- Эффективность исследования с помощью документов зависит от состава документов, их содержания, формы и информационной классификации.

Метод изучения документов

Документ (от лат. documentum- свидетельство) - материальный носитель записи с зафиксированной на нем информацией, предназначенный для ее передачи во времени и пространстве.

Документ - деловая бумага, юридически подтверждающая какой-либо факт или право на что-то.

Форма документа:

- текстовые (компьютерные, печатные, машинописные, рукописные);
- иконографические (кино-, видео- и фотодокументы и т.д.);
- фонетические (магнитофонные записи, компакт-диски).

Статус документа:

- официальные, исходящие от тех или иных органов власти, учреждений (правительственные материалы, постановления, данные статистической отчетности, документы различных организаций, архивы и т.д.),
- неофициальные (личные карточки, анкеты, заявления, жалобы, а также составленные отдельными работниками документы — описания или статистические обобщения собственных наблюдений).

Методы анализа информации

Источник информации:

- первичные, составленные на основе прямого наблюдения или опроса
- вторичные, представляющие собой обработку, обобщение, сделанное с помощью данных из первичных источников.

Степень персонификации:

- личные документы (автобиографии, личные карточки, характеристики, анкеты, заявления, жалобы)
- безличные (отчеты, архивы, протоколы собраний, заседаний и т.д.).

Приёмы определения степени достоверности информации, содержащейся в документе. (по А.А. Занковскому):

1. **Необходимо различать описание событий и их оценку.**
2. Важно (особенно при разрешении конфликтных ситуаций) **анализировать намерения составителей документа**, следуя древнему принципу («Кому выгодно?»).
3. Необходимо выяснить **основания, заложенные в классификацию документов.**
4. Важно помнить, что первичные документы более надежны, чем вторичные; официальные — более достоверны, чем неофициальные; личные — более надежны, чем безличные.
5. Следует **уяснить общую обстановку, в которой составляется документ**

2. Психолого-педагогический метод: тестирование

ТЕСТИРОВАНИЕ - метод стандартизированной психологической/педагогической диагностики, позволяющий с заранее обусловленной степенью вероятности определять **актуальный уровень развития** у человека тех или иных знаний, личностных характеристик, умений и навыков, а также выраженность у индивида тех или иных психических и психологических характеристик.

ТЕСТ (англ. test- испытание, исследование) - совокупность стандартизированных вопросов и задач, имеющих определенную шкалу значений.

ТЕСТЫ классифицируются по:

Цели применения, форме проведения, по содержанию, по использованному материалу, по степени однородности заданий, по охвату выявляемых свойств и признаков и т.п.

КАЧЕСТВО ТЕСТА- надёжность (устойчивость результатов), валидность, дифференцированность заданий, прогностичность.

Показатели тестов иллюстрируют лишь наличное состояние исследуемых характеристик, не раскрывая особенностей их формирования.

Тесты

Достоинства

- Раскрывают в своей совокупности, в максимально короткие сроки и в компактной форме интересующие исследователя признаки.
- Объективны

Недостатки

- Ограниченный прогноз;
- Направлены на выявление ограниченного числа признаков;
- Целесообразно использовать в сочетании с другими методами
- Не учитывают и не измеряют множество факторов, особенностей, нюансов, которые представляют интерес для исследователя;
- Применимы в узких пределах той практической задачи, для которой они созданы и по отношению к которой они проверены;
- Предъявляются высокие профессионально-этические требования;
- Относительная простота процедуры тестирования не исключает сложной обработки результатов

3. Эксперимент

Эксперимент - это система познавательных операций, которые осуществляются в отношении объектов, поставленных в такие специально создаваемые условия, которые должны способствовать обнаружению, сравнению, измерению объективных свойств, связей, отношений объектов и (или) проверке истинности теории в отношении этих свойств, связей, отношений.

Эксперимент предполагает вмешательство в естественные условия существования предметов и явлений или воспроизведение определенных сторон предметов и явлений в специально созданных условиях с целью изучения их без осложняющих процесс сопутствующих обстоятельств.

Виды эксперимента: естественный, лабораторный , формирующий

Достоинства эксперимента: активная позиция наблюдателя,

возможность повторения, строго контролируемые условия проведения

Недостатки эксперимента: искусственность условий, большие затраты для контроля значимых факторов

Алгоритм проведения эксперимента

- определение целей эксперимента, обоснование условий, которые способствовали бы наиболее полному и всестороннему проявлению свойств, отношений, связей системы и ее компонентов;
- разработка систем показателей, измерителей, ориентиров (для производственных и социальных экспериментов), технических средств и устройств (для технических экспериментов);
- планирование эксперимента;
- наблюдение, измерение, фиксирование обнаруженных свойств, отношений, связей, тенденций развития; статистическая обработка результатов эксперимента;
- контроль эксперимента;
- предварительная классификация и сравнение статистических данных о результатах эксперимента;
- интерпретация (истолкование) результатов эксперимента.