

УДК 371.113

Альберт Яхьяевич ТАМАКАЕВ, учитель истории и обществознания средней общеобразовательной школы № 15, г. Новый Уренгой, Ямало-Ненецкий автономный округ, Тюменская область

Наталья Андреасовна ХАЛИПО, методист научно-информационного методического отдела управления образования администрации Нового Уренгоя, г. Новый Уренгой, Ямало-Ненецкий автономный округ, Тюменская область

Комплексная диагностика деятельности муниципального образовательного учреждения

Диагностика деятельности образовательных учреждений — это сочетание различных специализированных информационно-аналитических методов и технологий, которые в конечном итоге помогут выявить, исследовать и оценить причины проблем и их решить. В статье приводятся принципы работы и методы, ориентируясь на которые сотрудники управления образованием и образовательного учреждения могут составить систему диагностической работы.

Ключевые слова: диагностика деятельности, методы организационной диагностики, образовательное учреждение, организационная патология.

Albert Ya. TAMAKAEV, teacher of history and social science, secondary school No. 15, New Urengoy, Yamal-Nenets Autonomous Area, Tyumen region

Natalia A. KHALIPO, methodologist, Scientific, Informational and Methodological Department, Educational Department of the New Urengoy Administration, New Urengoy, Yamal-Nenets Autonomous Area, Tyumen region

Comprehensive Diagnostics of a Municipal Educational Institution

Diagnostics of educational institutions is a combination of a variety of specialized informational and analytical tools, technologies that will finally help to identify, explore and assess the causes of the problems and solve them. The article presents the principles and methods, which educational staff focuses on and make a system of diagnostic work.

Keywords: diagnostics of activities, methods, organizational diagnostics, educational institution, organizational pathology.

Слово «диагностика» (от диагноз — гр. diagnosis — «распознавание, определение») представляет собой процесс исследования объекта диагноза с целью получения результата диагноза, то есть заключения о состоянии объекта диагноза.

В общем случае *диагностика* определяется как процедура выявления аномалий или отнесения реального состояния некоторой системы к одному из известных классов на основе набора признаков или симптомов.

С методологической точки зрения диагностика в любой сфере определяется как установление взаимосвязи между определенными состояниями системы (отклонениями от нормы и их причинами) и тем

множеством признаков (симптомов), которые им соответствуют.

Другими словами, диагностика понимается как распознавание чего-либо (например, болезни в медицине, неисправности в работе технического устройства, дисфункция организационных систем и т. д.). Различия же затрагивают в первую очередь объект диагностики, цели и средства диагностики, что определяется спецификой сферы применения диагностики [11].

Диагностика организации — это учение о методах и принципах распознавания дисфункций и постановка диагноза, или, по медицинской терминологии, уместной в ситуации кризиса, процесс постановки диагноза анализируемому объекту в целях повышения

эффективности его функционирования, повышения его жизнеспособности в условиях свободной конкуренции, свободного нерегулируемого рынка [11, с. 10].

Диагностика позволяет решить следующий комплекс аналитических задач:

- оценить состояние системы в условиях ограниченной информации;
- оценить режим функционирования, его эффективность и на этой основе стабильность работы системы (предприятия);
- определить возможные варианты экономической динамики исходя из сложившейся и перспективной структуры связей между показателями, характеризующими деятельность системы;
- оценить возможные последствия управленческих решений, связанных с динамикой и структурой выявленных проблем.

Как отмечает О. Г. Дмитриева, можно выделить основные три типа диагноза:

- диагноз, устанавливающий отклонение от нормы;
- диагноз, определяющий принадлежность объекта к тому или иному классу;
- диагноз, описывающий объект как уникальное сочетание признаков.

Использование методологии диагностики для анализа деятельности организации дает возможность:

- описать и распознать современное состояние организации (уровень развития);
- определить (отождествить) выявленное состояние с известным типом;
- сравнить современное состояние либо с прежним состоянием, либо с «эталоном» (базис, норма);
- выявить аналитическим путем причины, вызвавшие данное состояние, то есть патологию.

Таким образом, можно утверждать, что диагностика организации представляет собой совокупность разнообразных специальных информационно-аналитических методов и технологий, помогающих в конечном итоге установить, изучить и оценить эндогенные и экзогенные причины поставленного диагноза и подать сигнал к конкретным действиям.

Необходимо подчеркнуть, что число характеристик (параметров) организации и существующих проблем, а также перечень качественных оценок различных факторов, определяющих состояние и развитие конкретных ситуаций (совокупность параметров) и проблем, велико. В свою очередь это обуславливает многообразие видов диагностики.

Специфика предмета диагностики и необходимость определения, учета, анализа и сопоставления разнородных параметров, ситуаций и проблем в деятельности организации определяют применение на каждом этапе диагностики специфического набора исследовательских приемов и технологий, объединяемых принципами системной методологии.

Задачи диагностики деятельности организации тесно переплетаются с другими задачами — задачами

генезиса и прогноза. История возникновения и развития организации, то есть ее генезис, оказывает существенное влияние на диагноз, так как без подобного анализа затруднительно объяснить причины, приведшие к сложившемуся состоянию. Кроме того, при анализе показателей следует учитывать, на каком уровне и этапе развития находится организация, именно содержание показателей определяется особенностями развития организации. В то же время диагностика является исходной точкой прогноза, поскольку без четкой и достоверной констатации сложившегося положения невозможно оценить варианты его развития.

Организационная диагностика — это система методов и приемов изучения организаций. Она дает представление о сильных и слабых сторонах организации, ее ресурсах, потенциальных возможностях, показывает, какие элементы системы управления игнорируются, упускаются или недооцениваются руководителями.

Диагностика позволяет выявить причинно-следственные связи в дисфункциях менеджмента организационных систем.

Ключевым понятием в определении диагностики организации (или организационной диагностики) служит «*организационная патология*», представляющая собой «болезненное» нарушение функционирования организации, и выявление которой — постановка диагноза — является сутью диагностики. Типовые патологии организации подробно описаны в работе [2].

Основой постановки диагноза является процесс получения информации о состоянии объекта и обработки этой информации с использованием специального инструментария. Диагностика как способ распознавания состояния организационных систем посредством реализации комплекса исследовательских процедур относится к методам косвенных измерений. Элементы организационных систем, свойства которых подлежат определению, обычно недоступны для непосредственного наблюдения и измерения. Поэтому следует измерять не их параметры, а параметры процессов, порождаемых элементами этих систем и доступных для измерений.

Классификацию видов и типов организационной диагностики (ОД) можно проводить по различным критериям. С точки зрения целей можно определить три направления организационной диагностики:

- Диагностика как элемент регулярного менеджмента. Как правило, элементы такого типа ОД имеют место в каждой организации. Ее цель — фиксация организационной патологии, установление отклонений от нормы.
- Диагностика как элемент управления изменениями. Это направление ОД начинает усиленно развиваться в последнее время, в связи с развитием теории и практики управления изменениями. Цель этого вида ОД — определить конкретный класс состояния диагностируемого объекта, а в случае организационной патологии определить синдром организации, конкретный набор отклонений от «нормы» параметров системы.

• Диагностика кризисного состояния. Целью этого, наиболее разработанного направления является оценка возможности возникновения кризиса в организации.

Также выделяются следующие разновидности диагностики:

а) экспресс-диагностика. Ее цель — найти и выделить наиболее сложные проблемы управления организацией в целом и его ресурсами в частности. Это необходимо для сужения области поиска причин существующих проблем и путей их возможного решения. Данные этого анализа являются предварительными, а выводы носят вероятностный характер;

б) комплексная (фундаментальная) диагностика состояния организации. Эта диагностика позволяет определить текущее состояние дел организации, ее инновационный потенциал, детально изучить проблемы, очерченные на этапе экспресс-диагностики, и выявить причины их возникновения. Комплексная диагностика состояния предприятия позволяет оценить все (или многие) аспекты хозяйственных процессов, но представляет собой достаточно трудоемкий процесс и проводится, как правило, сторонними консультантами;

в) диагностика банкротства.

Важное место в процессе определения диагностики как метода оценки деятельности организации занимают критерии диагностики. Именно исходя из их определения будет определяться направление и предполагаемая результативность диагностики. Такие критерии принято подразделять на основные и дополнительные.

Так, к основным критериям диагностики относят:

- критерии эффективности производства: измеряются экономией от увеличения объемов производства, снижения накладных расходов, уменьшения транспортных расходов, экономией трудовых и сырьевых ресурсов;

- критерии маневренности производства: измеряются с помощью показателей резерва производственных мощностей, сбалансированности запасов (товаров, материалов), оценки связей между технологическими функциями;

- критерии гибкости стратегии: оценивают способность предприятия или образовательного учреждения реагировать на изменения окружающей среды; основные показатели: возможность изменения структуры производственных фондов и мощностей для производства новой продукции, стимулирование новаторства, научно-технический уровень производственных процессов, уровень квалификации специалистов или уровень квалификации педагогического персонала.

Таким образом, диагностика как метод оценки деятельности организации направлен на выявление проблемных мест в деятельности организации или образовательного учреждения, выявление так называемых организационных патологий для принятия решения о

методах их устранения в целях общего повышения эффективности деятельности и результативности предприятия или образовательных учреждений.

Диагностика — это не одnorазовый акт, а процесс, который осуществляется во времени и пространстве. Процесс диагностики — исследовательский, поисковый, познавательный. Наиболее эффективно применение диагностики при определении реального состояния процессов управления.

Диагностика организации, как правило, включает в себя **три этапа**:

1. Изучение организационной системы как объекта диагностики.

2. Построение модели объекта диагностики.

3. Разработка инструментария диагностирования.

Первый этап включает в себя следующее:

- изучение условий функционирования и состояний организационной системы;

- изучение элементов системы и связей между ними;

- изучение возможных состояний системы;

- сбор и обработка статистических данных, позволяющих определить вероятности возможных состояний организационной системы.

Второй этап — построение модели функционирования организационной системы. Понятие «модель» здесь рассматривается в широком смысле от мысленных абстрактно-интуитивных представлений до строго формализованной математической модели. Модель диагностируемой организационной системы можно рассматривать как конечное множество связанных между собой подсистем. Каждый элемент системы отвечает определенной реакцией на приложенную к нему совокупность воздействий, в число которых могут входить реакции других элементов. Для создания данной модели организационной системы необходимо указать множество элементов, множество возможных состояний системы, ее структуру, отражающую связи между элементами и функционирование.

Основной смысл моделирования — углубление изучения функционирования организационной системы и выявление признаков, характеризующих состояние системы, диагностических признаков.

Третий этап — выбор наиболее информативных диагностических признаков, разработка (выбор) диагностического инструментария и построение диагностического процесса. Выбор наиболее информативных диагностических признаков является одним из ключевых элементов диагностирования организации. Чаще всего в этом качестве используются параметры функционирования организационной системы или ее элементов, а также искусственно созданные их комбинации. Выбор диагностических признаков и определение их диагностической ценности является непростым делом.

Во многих случаях это связано с трудностью получения информации или стоимостью диагностического исследования, временем на ее поиск, систематизацию,

анализ и обработку. Параметры элементов диагностируемой системы не равноценны по количеству представляемых ими сведений о ее состоянии. Одни приносят информацию о многих свойствах элементов системы, другие — несравнимо меньше и иного качества.

Рекомендуется отдавать предпочтение параметрам, имеющим динамический характер, а не тем, которые стабильны или медленно меняются.

Одним из наиболее перспективных подходов к формированию комплекса диагностических признаков является подход на базе «сбалансированной системы показателей», на основе методики, разработанной Р. С. Капланом и Д. П. Нортон. Такой подход позволяет отразить как финансовые, так и нефинансовые показатели деятельности организации и рассматривать их в комплексе.

Предложенная методика хорошо вписывается в «процессный подход» к управлению системами, получивший в последнее время широкое распространение и развитие.

Количество методов организационной диагностики очень большое, и их выбор определяется исключительно спецификой самой организации.

К первой группе методов следует отнести формализованные методы:

- **Методы теории распознавания образов**, которые позволяют посредством математического аппарата увидеть состояние организационной системы на основе определенных свойств.

- **Методы исследование операций** — теория графов, теория игр, сетевое планирование, математическое программирование.

- **Имитационное моделирование**. Разработка имитационной функциональной модели организационной системы и проведение вычислительных экспериментов с ней выявляют особенности функционирования системы и на этой основе предсказывают будущее поведение объекта диагностирования при изменении каких-либо параметров.

- **Разработка специальных дискриминантных и скоринговых моделей**. Наиболее часто такие модели используются в диагностике кризисного состояния организаций (предприятий, банков, фирм). В основе таких моделей лежит построение по статистическим данным дискриминантных функций (моделей кризиса), которые помогают определить отсутствие или наличие приближающегося банкротства.

Вторая группа методов включает в себя неформализованные методы. Их развитие и использование обусловлено тем, что ни один из перечисленных количественных (формализованных) методов прогнозирования банкротства не является безупречным с теоретических позиций, ни один не вошел в нормативно-правовые документы.

Неформализованные методы основаны на описании причин и условий деятельности организаций на логическом уровне. Применение неформализованных

методов характеризуется определенным субъективизмом, большое значение имеют знания, опыт, интуиция специалистов.

К настоящему времени разработано и используется немало неформализованных методов. Кратко охарактеризуем их:

Экспертные методы и их разновидности — метод «Дельфи», метод коллективной генерации идей хорошо отработаны. Методы широко применяются на этапах первичной диагностики. Основной недостаток — субъективизм выводов.

Метод SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) — анализ, который направлен на определение всех сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон организации, а также на изучение рыночных возможностей (Opportunities) и потенциальных угроз (Threats). Для применения этого метода нужны системные экономические знания, опыт и интуиция, углубленный междисциплинарный подход.

PEST-анализ (Political, Economic, Social and Technological Analysis). Основное назначение — анализ внешней среды организации и тенденций ее развития.

Бенчмаркинг (Benchmarking). По своей сути это, во-первых, сравнение своих показателей с показателями других организаций, конкурентов и лидеров в данной сфере деятельности, и, во-вторых, изучение и применение успешного опыта других у себя в организации.

Тестирование с использованием разнообразных психологических и социологических методик, направленных на выявление, прежде всего, субъективных оценок того или иного показателя как со стороны работников, так и со стороны клиентов.

Сценарный метод, который предполагает построение сценариев развития той или иной ситуации, основываясь на тех или иных положениях. Итог позволяет увидеть, какие показатели необходимо развивать и в каком направлении, чтобы избежать негативных последствий и получить наилучшие результаты.

Матричные методы. В диагностике организации применяются известные в теории менеджмента многомерные (матричные) модели. Элементы матрицы задаются так называемыми концептами, под которым необходимо понимать логическую конструкцию, созданную мышлением человека и выполняющую функцию разделительного (классификационного) признака, а также форму знания.

Наибольшее распространение получили следующие матрицы:

- **Матрица БКГ** (Бостонской консалтинговой группы) базируется на двух основных критериях: доле и росте рынка. Матрица БКГ имеет многоцелевое назначение. На основании матрицы можно оценить деятельность предприятия, его потенциальную несостоятельность и/или возможность избежать несостоятельности.

- **Матрица «МакКинси»** («Экран бизнеса») используется при анализе рынка по двум направлениям: оценка привлекательности отрасли для конкретной

организации и оценка конкурентоспособности данной организации.

- Рядом авторов разработана **трехмерная матрица** диагностики предприятия. Матрица позволяет эффективно отслеживать использование ресурсов, проводить диагностику всех видов деятельности, обеспечивать комплексный анализ ситуации.

Перечисленные матрицы не составляют полный перечень всех возможных вариантов данного метода.

Диагностические модели. Общеизвестно, что количественный анализ всегда предпочтительнее качественного. Данный метод направлен на решение сложных задач организационной диагностики, которые не в состоянии решить формализованные методы. Получаемая информация, характеризующая состояния диагностируемой системы, является разнородной и не всегда полной. С позиций системного подхода необходимо объединить полученную информацию в некую конструкцию, называемую диагностической моделью организации. К настоящему времени разработано достаточно большое количество таких моделей. В литературе их называют по-разному: информационно-логическими, описательно-аналитическими и др.

Важно не путать диагностические модели с функциональными экономико-математическими моделями, отражающими структуру организации и имитирующими ее функционирование.

Диагностические модели организации строятся для отображения всех основных аспектов и характеристик ее деятельности. Важнейшей характеристикой эффективной организационной диагностики является ее системность, которая предполагает взаимосвязанность полученной информации и ее относительную полноту. Для обеспечения этой системности необходимо использовать модели организации, которые по определению строятся если не для исчерпывающего ее описания, то во всяком случае для отображения всех основных аспектов и характеристик ее деятельности. При этом между собой модели различаются акцентами, которые делают их разработчики при изучении организации.

Перечислим некоторые из моделей.

- **Диагностическая модель М. Вайсборда.** Организация в этой модели представлена шестью равнозначными и взаимосвязанными параметрами («ячейками»): цели, структура, система вознаграждений, поддерживающие механизмы, отношения (связи) и лидерство, — с помощью которых осуществляется диагностика. Каждый параметр должен рассматриваться в рамках как формальной, так и неформальной системы организации. Формальная система отвечает на вопрос «Как это должно быть?», а неформальная показывает сам процесс работы. «Сканирование» ячеек, по мнению М. Вайсборда, дает возможность прояснить все основные аспекты деятельности организации. Диагностическую модель М. Вайсборда рекомендуется использовать при отсутствии желательного

для диагностики времени в организациях с несложной структурой [18].

- **Модель Д. Надлера и М. Ташмена** является более сложной и базируется на системном подходе к организации. Организация как «открытая система» находится в двустороннем постоянном взаимодействии с окружающей обстановкой. Ключевыми компонентами этой модели являются задачи, выполняемые организацией, ее структуры и системы, ее культура, а также люди, работающие в ней.

- **Модель «7С»**, ставшая популярной благодаря ее описанию в известной книге Т. Питерса и Р. Уотермана, была разработана для анализа конкурентных преимуществ компании. Она однако не включает в явном виде внешнюю среду и в целом ориентирована на внутренние механизмы функционирования компании.

- **Модель Т. Парсонса.** Разработана на основе спецификации определенных функций, которую любая социальная система должна выполнять, чтобы выжить. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре — AGIL (Adaptation, Goal Attainment, Integration, Latency): адаптация, достижение целей, интеграция, легитимность. Организации, чтобы выжить, процветать и быть признанной другими организациями, необходимо интегрировать свои части в единое целое, уметь адаптироваться к меняющимся условиям и, постоянно помня о миссии своей компании, добиваться поставленных целей.

- **Модель Квина — Рорбаха.** Р. Квин и Дж. Рорбах предложили рассматривать влияние этих четырех факторов не в одном, а в трех измерениях. Они назвали свою модель «Конкурирующие ценности и организационная эффективность». Измерение конкурирующих ценностей в модели Квина — Рорбаха производится с помощью шкалированных вопросников. Поэтому модель может использоваться как эффективный инструмент организационной диагностики.

- **Модель Берка — Литвина** является малоизвестной в России и в то же время одной из наиболее эффективных. Модель Берка — Литвина в наибольшей степени соответствует подходу к организации как открытой системе, поскольку внешняя среда в ней является частью общей модели компании. Еще одно отличие этой модели состоит в том, что она исходно иерархична. По мнению авторов, четыре верхние ячейки — внешняя среда, миссия и стратегия, лидерство, культура — являются основными ее элементами. Подчеркнем, что разработчики модели предназначали модель для анализа процесса организационных изменений. Внешняя среда в ней является частью общей модели организации.

- **Модель Р. Лайкерта** объясняет разницу в производительности труда фирмы стилем ее руководства. Р. Лайкерт в своей модели предложил четыре базовых стили руководства.

- **Модель Блейка и Мутона** — модификация модели Р. Лайкера, представляющая собой решетку, включающую пять основных стилей руководства.

Практика применения рассмотренных моделей в организационном консультировании показывает, что в разных случаях целесообразно использование разных моделей. Например, при диагностике небольших и простых по структуре компаний прекрасно работает модель М. Вайсборда, в то время как при изучении больших и сложных организаций она оказывается слишком простой, и более эффективной оказывается модель Берка — Литвина.

Однако использование приведенных моделей организации компании не позволяет, строго говоря, отразить динамику ее развития во времени. Для этого используются модели жизненных циклов.

Модели жизненного цикла предприятия показывают место организации на определенном этапе жизненного цикла. При этом исходя из утверждения, что каждому этапу жизненного цикла организационной системы соответствуют «свои» патологии, что облегчает их поиск и устранение. В таблице представлены основные модели жизненного цикла организации, на основе которых может осуществляться диагностика.

Суть большинства данных моделей заключается в проведении организационных изменений с целью адаптации организации к условиям изменяющейся внешней среды, а также повышения эффективности организации, но для этого, прежде всего, необходимо формирование представлений о состоянии организации и ее потенциале, а также желаемом ее состоянии, что составляет суть диагностики.

Таким образом, процесс диагностики организации носит достаточно гибкий характер, поскольку универсального метода организационной диагностики, годного на все случаи жизни, не существует. Выбор метода зависит от задачи диагностического исследования и от имеющихся возможностей. Как правило, используется целый арсенал методов. Кроме того, хотя диагностика не включает в себя решение обнаруженной проблемы организации, однако во многих случаях она помогает найти путь, выработать стратегию ее решения.

Понятие «диагностика» пришло в педагогику из медицины, и долгое время вызывало споры ученых о правомерности его использования в образовательном процессе. Примерно в одно время этот термин в двух странах не только стал использоваться в научной среде, но и занял прочное положение в практике педагогов. В Германии понятие «педагогическая диагностика» разработал и описал Карлхайнц Ингемкамп (1968 год), а в России — Август Белкин (1981 год). Каждый современный педагог, оценивая результативность своей деятельности, анализируя эффективность учебных программ и методов воспитания, опирается на диагностику.

Педагогическая диагностика имеет три взаимосвязанных значения:

1. Самостоятельный вид аналитической деятельности педагога.
2. Прикладная область педагогики, изучающая закономерности постановки педагогического диагноза.

3. Процесс изучения педагогом актуального состояния объекта и его соотношение с нормой.

Например, воспитатели детских садов в качестве ведущего метода используют наблюдение за детьми. Этот метод наиболее эффективен для оценки динамики развития детей, для сбора первичной информации, для проверки фактов и сведений, полученных с помощью других методов диагностики. Но с его помощью можно оценить лишь проявления в поведении ребенка, а это не дает ответ о причинах проступка. Поэтому наблюдение редко используется как единственный метод исследования. Для объективности сведений и постановки диагноза проводится комплексная диагностика с помощью нескольких методов.

Педагогическая диагностика — это основа для осуществления педагогического мониторинга, который является непрерывным, научно обоснованным, прогностическим и служащим для эффективного развития педагогического процесса. В качестве результатов обучения в образовательном учреждении проводится изучение продуктов труда школьников. Так мы определили сформированность умений обучающихся, а также некоторые личностные характеристики, необходимые для качественного усвоения знаний: ответственность, утомляемость, аккуратность, креативность и другие.

Изучение документации позволяет исследователю составить более целостную картину возможностей школьника и найти причины проявляющихся проблем в воспитании и обучении. Медицинская карточка содержит сведения о здоровье, о темпе развития ребенка, о врожденных и приобретенных заболеваниях, об адаптационных возможностях воспитанника. Сведения о родителях и месте жительства детей помогают лучше понять условия воспитания, оценить достаточность педагогических ресурсов в семье.

Педагогическая диагностика — это не столько изучение детей, их личностных особенностей, сколько возможности и ресурсы системы воспитания, педагогического процесса, организованного в образовательном учреждении и в семье воспитанника. Поэтому при проведении диагностической беседы с ребенком по результатам пройденного программного материала исследователь делает вывод об эффективности методов преподавания, о компетентности педагога, о достаточности средств педагогического воздействия и качестве организации условий и форм процесса познания.

Педагогическая диагностика в образовательных учреждениях также направлена на изучение педагогов и родителей, определение у них затруднений в организации педагогического процесса и уровень их компетенции. Для этого применяются методы: анкетирование, интервью, беседа, эксперимент, биографический метод.

Результаты диагностики используются исследователем для активного развития всех участников педагогического процесса, для правильного подбора методов и средств воспитания, для оказания своевременной

Модели жизненного цикла организации

Автор	Основные положения
Модель преобразований бизнеса К. Левина, 1951 год	Этапы процесса организационных изменений: 1. «Размораживание». На этой стадии члены организации получают информацию о реальном положении дел для того, чтобы «встряхнуть» их, побудить к осознанию необходимости изменений. Здесь же должна быть представлена информация о методах реформ и их возможных последствиях. 2. Движение. На данной стадии выполняются запланированные меры по изменению отношений работников и отделов. 3. «Замораживание». Здесь осуществляются меры, направленные на укрепление того, что изменили. Сотрудники должны убедиться в эффективности нового, принять новые методы, поддержать их использование
Модель «Айсберг» С. Н. Германа, 1978 год	Важной частью управления организменными являются фокусирование на неформальных отношениях, или «мягких сферах» организации, чтобы гарантировать поддержку членов организации целей, задач, стратегий и политики. Успех или крах организации обеспечивают неформальные отношения
Модель управления стратегическими изменениями И. Ансоффа, 1989 год	В ходе стратегических изменений происходит изменение трех важных компонентов: а) стратегий, определяющих новую продукцию и новые рынки; б) компетенций управления, включающих систему, структуру, умения и знания, привычки; в) поведения персонала, включая нормы, понятия, ценности, модели мира и распределение власти. Последовательность внедрения изменений: «Стратегия — Система — Поведение»
Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа, 1990-е годы	Теория Е выходит из примата финансовых целей и ориентирована на использование «жестких методов» осуществления организационных изменений «сверху вниз». Теория О ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации и использует «мягкие» методы (изменения «снизу вверх»), обучение и развитие сотрудников, изменение характеристик корпоративной культуры. Для достижения максимального эффекта необходимо комбинирование «жестких» и «мягких» методов и учет времени, имеющихся ресурсов, целей, особенностей культуры, стиля управления
Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли, 1990-е годы	Предприятие подобно живому организму и представляет собой «биологическую корпорацию», которая рождается, растет, болеет, осуществляет выбор, учится... Процесс преобразования включает четыре элемента: рефрейминг — достижение мобилизации, изготовление видения перспектив; реструктуризацию — преобразование компании с целью сделать ее конкурентоспособной; оживление — рост компании за счет концентрации на потребностях рынка, изобретение новых видов бизнеса и новых информационных технологий; обновление через изготовление рефлексов адаптации к изменениям окружающей среды, создание мотивации (разработка системы вознаграждения, формирование новых знаний и т. п.)
Стадии процесса изменений Дж. П. Коттера, 1995 год	Дж. П. Коттер предложил последовательность этапов организационных изменений, которая включает убеждение работников относительно необходимости изменений, создание команды тех, кто будет инициировать и проводить изменения, разработку и доведение до работников нового видения будущего организации, ее положения на рынке и определение стратегии его завоевания, обеспечение условий для широкого участия персонала в преобразованиях. Значительное внимание Дж. П. Коттер уделяет получению быстрых результатов, закреплению достижений для углубления процесса изменений и превращения их в часть корпоративной культуры
Кривая изменений Дж. Д. Дак, 2000-е годы	Дж. Д. Дак определила основные фазы процесса организационных преобразований: застой, когда организация либо подавлена, либо чрезмерно активна; подготовка — лидеры разрабатывают планы, методы и механизмы коммуникации; реализация — подключение персонала на разных уровнях; проверка на прочность — конфликты, расхождения, промахи, маленькие успехи; достижение цели — отказ от продолжения программы изменений

помощи при обнаружении проблем или затруднений в работе с детьми [8].

Принципы организации диагностической работы в образовательных учреждениях должны строиться, по мнению авторов, на специфике педагогической деятельности образовательного учреждения.

При этом должны соблюдаться следующие принципы:

1. **Принцип законности** предполагает, что диагностическая работа должна проводиться на законных

основаниях, с соблюдением нормативно-правовых документов:

- Конвенции о правах ребенка;
- Конституции Российской Федерации;
- Закона Российской Федерации «Об образовании»;
- приказов и инструктивных писем Министерства образования и науки Российской Федерации и субъектов Федерации, управления образованием администраций города и района;

- устава образовательного учреждения;
- договора с родителями;
- решений педагогического совета образовательного учреждения;
- приказов руководителя образовательного учреждения и т. п.

2. **Принцип научности** предполагает, что диагностическая работа в образовательном учреждении должна опираться на научные исследования, обосновывающие выбор изучаемых показателей, методы, сроки и организацию обследования. Программы диагностической работы должны содержать научное обоснование, раскрывающее понятия, используемые в программе, основные теоретические положения, на которые опирались ее составители, с указанием авторов и публикаций. Если педагоги образовательного учреждения самостоятельно разрабатывают диагностические методы (зачастую это тестовые задания), они должны дать информацию о валидности и надежности, характеристику выборки испытуемых и время ее проведения.

3. **Принцип этичности** предполагает, что диагностическая работа должна проводиться с соблюдением этических норм и правил. В настоящее время еще не разработан единый этический кодекс диагностической работы, существуют варианты этических принципов и правил психологической диагностики, предлагаемые разными авторами. Наиболее обоснованным и подробным представляется вариант, составленный А. А. Крыловым и А. И. Юрьевым. Именно этот вариант использован при выделении основных этических норм, которые, с нашей точки зрения, должны соблюдаться при проведении диагностической работы:

- **норма благополучия** предполагает, что процесс и результаты диагностической работы должны обеспечивать благополучие всех ее участников;
- **норма компетентности:** диагностика должна проводиться компетентными специалистами (имеющими право и владеющими методами), результаты диагностики должны сообщаться компетентным людям (несущим ответственность за изучаемый объект) в пределах их компетентности (в понятных для них терминах);
- **норма беспристрастности:** диагностическая работа должна носить максимально объективный характер, не допускающий предвзятого отношения к испытуемым, выбору методов и полученным результатам;
- **норма конфиденциальности:** должны храниться в тайне от некомпетентных лиц сам факт и результаты диагностики;
- **норма осведомленного согласия:** диагностическая работа может быть проведена только с согласия всех ее участников, полученного после их осведомления о том, кому будут известны результаты, и какие решения будут приниматься на их основании. Если диагностика проводится с ребенком, то у него нужно получить согласие на совместную деятельность в определенное время в определенном месте.

4. **Принцип оптимальности** предполагает, что минимальными усилиями должно быть получено достаточное количество диагностической информации — столько, сколько может быть использовано в работе образовательного учреждения. Избыточная информация тормозит принятие решений и препятствует эффективной деятельности. Кроме того, получение избыточной информации, потребовавшее расход времени и сил, дискредитирует идею диагностической работы: затратив достаточное количество сил и не получив ожидаемого эффекта, не зная, как применить полученные результаты, сотрудники образовательного учреждения разочаровываются и теряют интерес к диагностике.

Ориентируясь на предложенные принципы, сотрудники управления образованием и образовательного учреждения могут составить систему диагностической работы. В образовательном учреждении она должна конкретизироваться в соответствии с задачами в каждом учебном году.

Если управление образованием или образовательное учреждение планирует проводить комплексную диагностическую работу, и особенно если это образовательное учреждение компенсирующего или комбинированного вида, целесообразно создать организационную структуру, координирующую диагностическую работу в образовательных учреждениях.

Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.
2. Вартанов А. С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология. М., 1997.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник. 3-е изд. М. : Экономистъ, 2003.
4. Гуляев Ф. Ж. Преобразование организации. М., 2000.
5. Дак Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М., 2003.
6. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. СПб., 2003.
7. Дмитриева О. Г. Региональная экономическая диагностика. СПб. : Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 1992.
8. Зимина И. Педагогическая диагностика в дошкольном образовательном учреждении. URL: <http://fb.ru/article/43229/pedagogicheskaya-diagnostika-v-doshkolnom-obrazovatelnom-uchrejdennii> (дата обращения: 21.08.2013).
9. Каплан Р., Нортона Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2003.
10. Коттер Дж. П. Впереди перемен М., 2003.
11. Липатов С. А. Модели и методы организационной диагностики // Методы практической социальной психологии

логии: Диагностика. Консультирование. Тренинг : учебное пособие для вузов / под ред. Ю. М. Жукова. М. : Аспект Пресс, 2004.

12. Логинов Г. В., Попов Е. В. Матрица диагностики предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 5.

13. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / пер. с англ. М. : Прогресс, 1986.

14. Попов В. Н., Касьянов В. С., Савченко И. П. Системный анализ в менеджменте : учебное пособие / под ред. В. Н. Попова. М. : КноРус, 2007.

15. Пригожин А. И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.

16. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. СПб., 2002.

17. Таль Г. К., Юн Г. Б. Антикризисное управление предприятиями и банками : учебно-практическое пособие. М., 2001.

18. Фрейдина Е. В. Исследование систем управления : учебное пособие. М. : Омега-Л, 2008.

19. Шифорова Г. В. Теория О и теория Е как стратегия организационных изменений // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 1.



НОВОСИБИРСКУ — 120 ЛЕТ

Здание **Новосибирского государственного академического театра оперы и балета** — крупнейшее в России театральное здание. Оно расположено на главной площади Новосибирска.

Здание состоит из шести объемов: корпуса, в котором на первом этаже расположены кассовый зал и вестибюль, а на втором и третьем — концертный зал, цилиндрического объема зрительного зала (с кольцевыми фойе); сценического блока со сценой глубиной 30 метров и колосниками высотой 29,5 метра. К сцене примыкают боковые крылья, в которых размещаются кулуары сцены, административные помещения, репетиционные залы, костюмерные и декорационные цеха. К сценической коробке сзади примыкает полуцилиндр склада декораций. Главная конструкция здания — большой купол диаметром 60 метров и высотой 35 метров, уникальная конструкция, без контрфорсов, ферм или колонн, поддерживающая сама себя. Средняя толщина купола — 8 сантиметров, и его отношение толщины к радиусу меньше, чем у куриного яйца. Большой зал вмещает 1774 зрителя. За большие размеры его также называют «Сибирский Колизей».

В июле 1928 года при Сибкрайисполкоме был создан Комитет содействия строительству «Большого театра Сибири» («Комсод»). Вначале речь шла о строительстве отдельного здания для оперного и драматического театров и будущей сибирской консерватории, но позже было принято решение строить большой культурный центр сибирского масштаба под названием Дом науки и культуры. По программе он должен был состоять из нескольких зданий, объединенных единством архитектурного замысла.

Над театром работали архитекторы А. З. Гринбергу, Т. Я. Бардт и главный художник Большого театра М. И. Курилко. Ими была разработана и запатентована оригинальная система сценографии и форм сценических действий ТЕОМАСС. В соответствии с этой системой «панорамно-планетарного театра», зрительный зал был устроен в виде амфитеатра, под трибунами протянулся тоннель, в котором на подвижных фурах могли передвигаться декорации. Аналогичное кольцо фурок было устроено за сценой вокруг склада декораций. Кольца пересекались на сцене и врезались в поворотный круг. Декорации сцены предполагалось также быстро убирать в развитые боковые кулисы. По специальным пандусам на сцену могли въехать повозка, грузовик или даже легкий танк. Партер на 600 мест при необходимости мог быть перемещен на сцену, а на его месте возникала подъемно-опускная арена, трансформируемая для цирковых представлений, спортивных состязаний и водных пантомим. Кроме того, предполагалось, что через зрительный зал будут проходить праздничные демонстрации. На поверхность купола предполагалось проецировать кинофильмы, для чего инженером Минервиным был спроектирован специальный проектор.

Купол свободно лежит на круговой рандбалке, связывающей внутренние стойки радиально расположенных рам кулуаров, окружающих купол; на протяжении 30 метров в него врезается сценическая коробка. Диаметр купола около 60 метров, толщина — 8 сантиметров. Это был самый крупный купол подобного типа в мире.

В Москве были подведены итоги второго тура конкурса на строительство Дворца Советов, после чего произошло резкое изменение стилистических предпочтений советских архитекторов. Конструктивизм и другие течения «современной архитектуры» были запрещены; в Москве и Новосибирске прошли совещания, посвященные изменению стилистики. Проект подвергли экспертизам. В августе 1935 года Наркомпрос принимает решение отказаться от системы «панорамно-планетарного театра» и строить Дом науки и культуры как обычный оперный театр. Инженером Г. М. Данкманом была разработана схема реконструкции, по которой уменьшался объем зала, подвешивался акустический подвесной потолок, скрывающий объем купола, удалялась почти вся механизация системы ТЕОМАСС.

Макет новосибирского театра и его проект выставили в 1937 году в советском павильоне на Всемирной выставке в Париже, где он был удостоен высшей награды — Гран-при.