**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| Вступ…………………………………………………………………. | 3 |
| Розділ 1. | ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ………………………………………… | 6 |
|  | * 1. Соціальна організація як суб'єкт і об'єкт управління………………………………………
 | 6 |
|  | * 1. Сутність і види соціального управління, його мета та задачі…………………………………..
 | 10 |
|  | * 1. Специфіка посадового становища керівника..
 | 22 |
| Висновки до розділу 1……………………………………………………. | 27 |
| Розділ 2. | ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ…………………… | 28 |
|  | 2.1. Необхідність впровадження інноваційних технологій в управлінський процес………… | 28 |
|  | 2.2. Сучасні методологічні підходи до управління соціальним закладом…………………………... | 34 |
|  | 2.3. Розробка моделі інноваційного управління соціальним закладом………………………………… | 45 |
| Висновки до розділу 2……………………………………………………. | 69 |
| Висновки………………………………………………………………….. | 71 |
| Список використаної літератури ……………………………………….. | 74 |

**ВСТУП**

Сучасна соціально-економічна ситуація, що склалася в нашій країні, потребує змістовних змін у всіх сферах суспільного життя, в тому числі і в освіті. Освіта має вирішальне значення для формування інтелектуального потенціалу, побудови демократичного суспільства, здобуття знання, необхідного для удосконалення всіх сфер життя.

Суттєво змінилася її парадигма, що орієнтована на входження у світове співтовариство. Переосмислено традиційне її розуміння, адже освіта нині – це, передусім, становлення людини, її утвердження, пошук свого образу, неповторної індивідуальності, духовності, творчого розвитку.

Розвиток напряму управління в педагогічній науці розпочався у другій половині XX століття. Це напрям педагогіки, який вивчає аспекти управлінської діяльності в соціальних закладах.

Реалії сьогодення показують, наскільки сучасному керівнику необхідні знання з теорії та практики управління. Це потребує нової професійної компетентності.

Модернізація освіти в Україні поставила на порядок денний спеціальну підготовку керівних кадрів до управління соціальними закладами.

Відповідно до нових соціальних завдань, зростають вимоги до змісту і характеру управлінської діяльності керівників шкіл, якості та ефективності навчально-виховного процесу. Керівник повинен володіти такими діловими і особистісними якостями, які допоможуть йому успішно вирішувати проблеми будь-якої складності і в будь-якому підрозділі школи.

Щоб бути ефективним, управління закладом освіти має спиратись на сучасні наукові підходи, перспективний педагогічний досвід. Сучасна наука пропонує підходи управління, які ґрунтуються на теорії управління людськими ресурсами.

Методологічне значення для розуміння й усвідомлення проблем державного управління освітою в нових соціально-економічних умовах мають положення, викладені в працях В. П. Андрущенка, С. І. Гончаренка, Д. І. Дзвінчука, І. А. Зязюна, В. Г. Кременя, С. В. Крисюка, В. І. Лугового, Т. О. Лукіної, В. С. Лутая, В. К. Майбороди, С. В. Майбороди, В. С. Пікельної,

Н. Г. Протасової та ін. Теорія управління, яка вирішує задачу забезпечення ефективності управлінського процесу, представлена в працях вітчизняних і зарубіжних вчених: М. Альберта, В.Г. Афанасьева, М. Мескона, А. Файоля, Ф. Хедоурі та інших.

Проблеми освітніх установ як педагогічної системи, питання управління педагогічними системами, необхідність застосування наукових підходів відображені в роботах: A.К. Бондаренко, В.П. Беспалько, Ш.М. Волобуєвої, Т.П. Колодяжної, Ю.А. Конаржевського, B.Ю. Крічевського, Н. В. Кузьміної, В.С. Лазарєва, Г.П. Новікової, С.В. Савінової, В.П. Сімонова, І.А. Селіверстової, І. В. Тімофеєвої, Р.Х. Шакурова та інших науковців.

Проблемі розвитку інноваційних процесів в освіті присвячено досить велику кількість досліджень, зокрема наукові праці: В.Н. Жівікіна, B.І. Загвязінскої, Н.П. Кузькіна, В.Я. Ляудіса, А.І. Пригожіна, В.І. Рибакова, В.А. Сластеніна, В.П. Ушачева, Т. І. Шамова, А.В. Хуторської і інших.

Мета роботи полягає у визначенні теоретико-методичних засад впровадження інновацій в управлінську діяльність.

Об’єкт дослідження: процес впровадження інновацій в управлінську діяльність.

Предмет дослідження: теоретичні аспекти впровадження інновацій в управлінську діяльність.

Завдання роботи:

1) визначення сутності управлінської діяльності в соціальному закладі;

2) обґрунтувати об’єктивну необхідності впровадження інновацій в управлінську діяльність організації;

3) проаналізувати мету і задачі управлінську діяльність організації;

4) провести аналіз специфіки посадового становища керівника;

5) окреслити сучасні методологічні підходи до управління соціальним закладом.

Методи дослідження: методи теоретичного пошуку (аналіз державної нормативної бази, теоретичний аналіз наукових джерел з управління закладами освіти, виникнення та поширення інноваційних процесів, управління ними; систематизація та узагальнення теоретичних й експериментальних даних) для здійснення теоретичного аналізу філософської, педагогічної, психологічної, соціальної та спеціальної літератури щодо вивчення інноваційних процесів, причин їх здійснення, визначення специфіки інноваційної управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу; сукупність методів і прийомів наукового пізнання: системно-синергетичний підхід до пізнання процесів і явищ у нестабільних системах; закони і закономірності інноваційного розвитку соціальних та соціально-педагогічних систем; положення про об'єктивність взаємозв'язку освіти із соціально-економічними змінами, які відбуваються у суспільстві.

Теоретичне значення роботи полягає у тому, що сформульовані теоретичні підходи та науково обґрунтовані практичні рекомендації, можуть стати основою для подальших наукових досліджень та дискусій в сфері введення і використання інноваційних підходів у діяльності організації та створюють підґрунтя для розробки і реалізації ефективного механізму впровадження інновацій в управлінську діяльність школи.

Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності соціальних закладів зокрема щодо удосконалення процесу впровадження інновацій в управлінську діяльність.

Структура роботи. Робота, зміст якої викладено на 78 сторінках, складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаної літератури джерел із 50 найменувань та містить 3 таблиці та 2 рисунка.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В**

**УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ**

* 1. **Соціальна організація як суб'єкт і об'єкт управління**

Поняття «соціальна організація як суб'єкт управління» означає:

1) створення внутрішньої системи управління з урахуванням організаційно-правової форми;

2) здійснення управління для досягнення перспективних і поточних цілей, завдань відповідно до напрямів діяльності, зафіксованими в Статуті (Положенні);

3) відповідальність за результати своєї діяльності, прийняті управлінські рішення.

Є кілька моделей управління соціальною організацією, сукупність яких дає уявлення про найбільш важливих і поширених управлінських інструментах. Розглянемо дві основні – управління за цілями, завданнями та управління на основі співвідношення між централізацією і децентралізацією.

Управління за цілями, завданнями.

Будь-яка соціальна організація має мету і напрямки діяльності (функції), які фіксуються у відповідному розділі Статуту (Положення).

Цілі, завдання – це намічені, передбачувані або плановані результати діяльності на певний період часу. Об'ємна і, отже, трудомістка мета може бути розділена (структурована) на складові частини, які називаються підцілі, завданнями. Структуризація (декомпозиція) таких цілей на підцілі, завдання відбувається за допомогою методу «дерева» цілей, що має форму малюнка, графіка, схеми та ін. На вершині «дерева» фіксується кінцева мета, яка потім розбивається на підцілі і завдання. Метод дозволяє наочно представляти мету як систему підцілей і завдань; визначати відповідальних виконавців і співвиконавців; пов'язувати підціли і завдання з необхідними видами і обсягами ресурсів; контролювати процес їх реалізації.

Будь-яка мета має ті чи інші характеристики. Зазвичай їх подають як класифікацій або мультиплікаторів. У табл. 1 представлений мультиплікатор, який показує за певними ознаками різні боки (межі) цілей.

Таблиця 1.

Мультиплікатор цілей соціальної організації

|  |  |
| --- | --- |
| Ознаки мультиплікації | Види цілей (завдань) |
| Зміст | Соціальні, економічні, організаційні, технічні, наукові, соціально-психологічні, комплексні |
| Час (період) реалізації | Стратегічні, тактичні, оперативні (поточні) |
| Пріоритетність  | Головні (основні), другорядні (побічні) |
| Рівень визначення і реалізації | Соціальна організація в цілому, структурні підрозділи, посади |
| Співвідношення загального і приватного | Загальні і приватні (локальні) |
| Форма  | Документовані (офіційні), недокументовані (неофіційні) |
| Ступінь обґрунтованості | Обгрунтовані, недостатньо (слабо) обґрунтовані, необгрунтовані |
| Етичний аспект | Декларовані або проголошувані, фактичні (реально виконувані) |
| Здійснимість / нездійсненність | Реальні (здійсненні), нереальні (нездійсненні) |
| Потреба  | Бажані, небажані |
| Планування і оцінка виконання | Кінцеві, проміжні |
| Ступінь виконання | Досягнуті повністю, виконані частково |

У процесі управління важливо професійно вирішувати дві проблеми: по-перше, визначати цілі, завдання, і, по-друге, формулювати їх.

Перша проблема – аналітичного властивості – вимагає від керівників практичних навичок і умінь з аналізу та оцінки ситуацій, процесу управління, внутрішнього і зовнішнього середовища.

Можна навіть інтуїтивно відчувати необхідність тієї чи іншої мети. Але слідом за цим настає необхідність формулювання цілей, завдань при вирішенні проблеми лінгвістичного властивості – опис їх за допомогою певних слів і виразів. Відсутність або недостатність відповідних професійних навичок викликає такі «цільові хвороби»:

• неоднозначне розуміння однієї і тієї ж формулювання мети (завдання) з-за того, що використовуються слова і вирази, які мають різний зміст і різні відтінки;

• набір слів замість формулювання мети (завдання), що створить поле невизначеності, розпливчастості щодо тієї мети, яку мав на увазі керівник;

• неточність мети (завдання), коли в її формулюванні не вистачає цифр, слів для конкретного вираження цільових намірів;

• виконання непотрібної, сізіфову роботи через неточно сформульованої мети (завдання).

Будь-яка мета, завдання володіє власним ресурсом, тобто вимагає для перетворення в результат наявності певного виду та обсягу ресурсів – інформаційних, матеріальних, фінансових, трудових і тимчасових. Ресурси – це те, за допомогою чого реалізуються цілі, виконуються завдання.

Жорсткий зв’язок між цілями, завданнями і ресурсами визначає (за інших рівних умов) рівень досягнення результатів відповідно до схеми «настільки – наскільки»:

- цілі реалізуються настільки, наскільки забезпечуються необхідними видами і обсягами ресурсів;

- цілі не реалізуються настільки, наскільки не забезпечуються необхідними ресурсами.

Типова «управлінська хвороба» – ставити цілі, завдання без їх достатнього ресурсного забезпечення. Образно його іменують «манилівщиною». Її типові симптоми:

- переважання цілей, завдань як таких, їх невідповідність ресурсним можливостям соціальної організації;

- поява псевдоцільового управління, коли безліч цілей не знаходить відображення в фактично досягнутих результатах;

- тиск паперово-цільових намірів, які змушують приймати неправильні (по ресурсам) тактичні та стратегічні рішення.

Тому істинно цільове управління означає визначення таких цілей (завдань) і в такому обсязі, для реалізації яких є або реально можуть з'явитися в необхідний момент часу необхідні ресурси.

«Фронт» цілей, завдань стосовно соціальної організації в цілому, підрозділу, посади можна розділити на основні (ключові) і допоміжні. Статистично доведено, що основні цілі (завдання) складають, приблизно, 20% і їх виконання при необхідному ресурсному забезпеченні на 80% призводить до досягнення необхідних результатів. Питома вага допоміжних (другорядних) цілей (завдань) дорівнює 80%, але їх реалізація дає тільки 20% результатів. Дане співвідношення називається принципом Парето. Тому практично керівнику і фахівця важливо вміти:

- відокремлювати головне від другорядного;

- маневрувати ресурсами (вони зазвичай обмежені), розподіляючи і перерозподіляючи їх між основними і допоміжними цілями, завданнями;

- бачити весь «фронт" цілей (завдань), оскільки з часом другорядна мета може перетворитися в одну з головних.

Вибір головних, основних цілей, завдань дозволяє управляти в режимі за відхиленнями, коли визначаються і вибираються ключові параметри, наприклад, якісь види послуг, що надаються і встановлюються допустимі межі відхилень. Інформації за цими параметрами надається першочергове значення і тому вона регулярно надходить до того, хто відстежує відповідний параметр або ряд параметрів. При виникненні відхилень, що перевищують встановлені рамки, приймаються відповідні дії, рішення.

* 1. **Сутність і види соціального управління, його мета та задачі**

Термін «управління» широко застосовується в різних сферах людського життя, проте не завжди розуміється правильно. І на побутовому рівні, і серед керівників, і в наукових колах важливо розуміти сутність управління.

Сутність соціологічного підходу до управління полягає у виділенні трьох його компонентів. Перший з них – цілеспрямоване керуючий вплив, що включає цілепокладання і целездійснення, – складає ядро ​​управління. Такий вплив буває зовнішнім (коли орган управління знаходиться за рамками самих об'єктів), а також внутрішнім (самоврядування, коли вплив здійснюється підрозділом або суб'єктом, що входять до складу самого об'єкта). Другий компонент управління – соціальна самоорганізація, тобто спонтанні процеси всередині колективного регулювання (дилерство, «шкала престижу», неформальне групооб’єднання, соціальні норми). Обидва названих компонента утворюють третій – організаційний порядок, що включає в себе як продукти «минулого» управлінської праці (рішення, об'єктивувалися в стабільній посадовий структурі, адміністративному порядку), так і систему стихійно сформованих правил і норм відносин в колективі, «ділових звичаїв».

Оптимальне співвідношення цих елементів передбачає їх інтеграцію на основі використання можливостей та врахування кордонів кожного з них, зняття можливих протиріч. Так, керівник зацікавлений якомога більший обсяг рішень (наказів, завдань) перевести з форми разових впливів в форму довгострокового порядку або «підключити» спонтанні регулятори до цілей, поставлених перед організацією. У цьому сенсі проблематику управління складають такі актуальні проблеми, як взаємозв'язок формальної і неформальної структур, відносини «керівництво-підпорядкування», участь виконавців у виробленні спільних рішень, з'єднання особистих, групових і загальної мети, оцінка керівників, адаптація персоналу і ін. В останні роки стали активно розроблятися соціологічні проблеми управління технічними і організаційними нововведеннями, формуванням гнучких організаційних структур, управлінського консультування. Об'єктами управління є індивід, група, організація, інші соціальні утворення і процеси.

Методи управління – це комплекс соціальних методів цілеспрямованого впливу на працівників, групи і колективи.

На кожному зазначеному рівні управління стикається зі специфічними проблемами, а значить і виробляє відповідні методи; одні з них застосовні в кожному з трьох розглянутих випадків, застосування інших обмежена будь-яким одним випадком. По відношенню до окремого працівника підприємства можна виділити різні види впливу (методи соціального управління) на його поведінку:

* пряме (наказ, завдання);
* через мотиви і потреби (стимулювання);
* через систему цінностей (виховання, освіту і т. д.);
* через навколишнє соціальне середовище (зміна умов праці, статусу в адміністративній та неформальної організації і ін.).

Стосовно до групи, що входить у виробничий колектив підприємства, методи соціального управління розподіляються наступним чином:

* цілеспрямоване формування складу групи (за кваліфікаційними, демографічними, психологічними ознаками, кількістю, розміщення робочих місць і т. д.);
* згуртування групи (за допомогою організації змагання, вдосконалення стилю керівництва, використання соціально-психологічних факторів і інші способи).

На рівні ж соціальної організації підприємства використовуються методи:

* узгодження формальної і неформальної структур (подолання протиріч між запланованими і дійсними зв'язками і нормами);
* демократизація управління (за допомогою підвищення ролі громадських організацій, широкого залучення працівників до вироблення спільних рішень, виборності деяких керівників виробництва, розвитку трудової активності і т. д.);
* соціальне планування (підвищення кваліфікації працівників, удосконалення соціальної структури колективу, поліпшення добробуту і інші заходи).

Управління, в найзагальнішому сенсі, є вплив на кого-небудь (що-небудь) з метою зміни (збереження) його стану, поведінки або дії. Іншими словами, при всьому різноманітті підходів до розуміння управління суть всякого управління зводиться до керуючого впливу.

Головна думка полягає в тому, що якщо немає керуючого впливу керівника, якщо немає результатів такого впливу, якщо керівник не вміє домагатися бажаних змін в системі управління, то немає і управління, є лише вміла його імітація, маніпулювання свідомістю підлеглих і громадськості.

Слід мати на увазі встановлену наукою управління закономірність: зі зростанням інтенсивності дії, що управляє результат його збільшується лише до певної межі, після чого різко падає.

Соціальне управління на відміну від управління в біологічних і технічних системах здійснюється в системі людських відносин і являє собою вплив на суспільство (як в цілому, так і на окремі шари, групи, колективи, індивідууми) з метою його впорядкування, збереження або зміни якісної специфіки, вдосконалення і розвитку [21, с. 107].

З урахуванням форм власності та характеру керуючого впливу в соціальному управлінні можна виділити два основних види:

1) державне управління, здійснюване державними органами;

2) недержавне управління, яке здійснюється недержавними органами.

Такий поділ є досить умовним, так як обидва ці види соціального управління тісно пов'язані між собою: держава управляє діяльністю недержавних організацій шляхом видання відповідних нормативних актів та іншими засобами керуючого впливу, а недержавні структури істотно (а часом, і визначальне) вплив на діяльність всіх гілок органів державної влади і державного управління.

Взаємодія керівника і підлеглих у процесі управління призводить до утворення соціальної системи. У найбільш загальному сенсі система – це сукупність елементів, взаємозв'язок між якими призводить до утворення цілого, властивості якого відмінні від властивостей складових його частин. Наявність зв'язку між частинами визначає взаємну обумовленість і взаємну залежність. Будь-яка зміна стану або будь-яка дія однієї з частин призводить до певних змін інших частин і всієї системи в цілому.

Поняття «система» є одним з головних в науковому пізнанні світу. Теорія соціального управління спирається на такі поняття, як «організаційна система», «система управління», «системний підхід», «системний аналіз». Теорія систем, розуміюча систему як сукупність взаємопов'язаних компонентів, вирішує завдання виведення законів, що пояснюють виникнення, існування, функціонування і розвиток систем різної природи (біологічної, технічної, соціальної, соціально-економічної та ін.)

У теорії систем використовується певний понятійний апарат [21, с. 112].

Елемент – найпростіша неподільна частина системи, результат ділення до рівня, при якому зберігаються властивості, що визначають природу даного об'єкта. Наприклад, елементом будь-якої речовини є його молекула.

Підсистема – частина системи, що є відносно самостійною системою і виконує певні функції.

Властивості системи – прояви системи, які можуть спостерігатися, досліджуватися, описуватися в якісних і вимірюватися в кількісних показниках.

Структура системи – внутрішня будова, яке визначається взаємним розташуванням і з'єднанням її елементів між собою.

Мобільний зв'язок – взаємна обумовленість стану і поведінки одного елемента від стану і поведінки іншого елемента в системі. Зв'язки характеризують статику системи (які елементи пов'язані між собою і як), а також динаміку системи (як зв'язок між елементами впливає на їх стан і стан системи в цілому).

Слід звернути увагу на те, що взаємна обумовленість стану і поведінки елементів системи – не що інше, як їх взаємний вплив один на одного. Отже, зв'язок елементів системи – це відносини взаємного управління. Так, у відносинах керівника і підлеглого дійсно відбувається взаємне управління один одним, а також відповідні такому управлінню взаємні зміни поведінки і дій в процесі управління.

Якісні характеристики систем описуються наступними показниками [21, с. 127].

Стан – сукупність істотних властивостей, якими система володіє на певний момент часу. Наприклад, станом на сьогоднішній день на підприємстві є певна кількість персоналу певного рівня професійної підготовки.

Поведінка – процес зміни стану системи. Опис поведінки системи використовується у випадках, коли невідомі закономірності, причини змін. Наприклад, опис поведінки студентів в перервах між заняттями.

Рівновага – збереження системою свого стану в разі відсутності зовнішнього впливу, а також в разі постійних або слабких впливів.

Стійкість – здатність системи переходити в стан рівноваги після припинення зовнішнього впливу. Системи володіють стійкістю до певної межі сили зовнішнього впливу. Наприклад, виключення світла в аудиторії не викликає припинення лекції, а землетрус припиняє заняття

Розвиток – спрямоване закономірне зміна системи. Розвиток призводить до виникнення нових властивостей системи або до переходу системи в новий якісний стан.

Соціальні системи складаються з ряду підсистем, які є відносно самостійними системами, які вирішують важливі завдання в інтересах забезпечення ефективного існування, функціонування і розвитку системи, в яку вони входять. У багатьох соціальних системах, наприклад на промисловому підприємстві, в комерційній фірмі або в будь-якій країні, є такі підсистеми, як система безпеки, фінансова система, транспортна система. Найважливіше місце серед таких підсистем займає система управління, призначена для управління всією системою. Система управління генерує і передає керуючий вплив об'єктів управління і сприймає зміни, що відбуваються в керованих об'єктах.

Найбільш загальна модель системи управління організацією включає два основних елементи: суб'єкт і об'єкт управління, пов'язані між собою каналами прямого і зворотного зв'язку, за якими за допомогою сил і засобів управління здійснюється управлінський вплив, в тому числі сприймається вплив зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечуючи тим самим функціонування (працездатність) цієї системи.

Суб'єкт управління – керуючий елемент (ланка) системи управління, який генерує процес її функціонування, надаючи керуючий вплив на інші елементи цієї системи. І від того, хто і як управляє, в значній мірі залежить ефективність діяльності організації.

Залежно від положення суб'єкта в тій чи іншій системі управління розрізняють два основних види управлінської діяльності.

Перший вид управлінської діяльності, який можна назвати управлінням в індивідуальній діяльності, або індивідуальним самоврядуванням, є невід'ємним компонентом самої виробничої діяльності (планування робочих операцій, контроль справності використовуваних приладів і інструментів і т.п.).

Другий вид управлінської діяльності – управління як відносно самостійний вид службової діяльності, що з'явилося в результаті спеціалізації праці і має на меті створення необхідних умов для спільної роботи колективу за рішенням загальних завдань [29, с.83].

Важливим елементом системи соціального управління є його об'єкт – керований елемент (ланка) даної системи, що сприймає керуючий вплив суб'єкта управління і, в свою чергу, надає на нього вплив відповідною реакцією. Під об'єктом в системі соціального управління зазвичай розуміється суспільство (як в цілому, так і окремі шари, групи, колективи, індивідууми). Однак об'єктом такого управління є не суспільство як таке в цілому, не окремі шари, групи, колективи, індивідууми, а їх діяльність, так як управляти можна тільки тим, що діє, змінюється, розвивається. Наприклад, говорити про управління людиною також безглуздо, як і говорити про управління автомобілем, що стоїть. Можна говорити про управління розвитком людини як особистості, його громадської, виробничої, службової або іншою діяльністю.

Найважливішим відмітною ознакою будь-якої діяльності є її мета.

Мета в найзагальнішому вигляді – це ідеальне (уявне) уявлення про необхідні або бажаних результатах діяльності, яка як закон пронизує її, направляє і регулює дії суб'єкта цієї діяльності, визначає форми і методи досягнення поставленої мети.

В управлінській діяльності мета забезпечує концентрацію сил співробітників і самого керівника на те, що повинно бути досягнуто в даний час і в даному місці, на тій чи іншій ділянці. Без чітко поставленої мети не може бути ефективного контролю за ходом і результатами процесу управління, оцінка зробленого втрачає свою основу, згасає творчість і править балом текучка.

Саме в цілепокладання найбільш яскраво проявляється організаторський талант керівника, рівень управлінського мистецтва і професійної майстерності.

Цілі соціального управління можна класифікувати за різними підставами. При організації соціального управління слід перш за все розрізняти [26, с. 54]:

• цілі-орієнтації, що встановлюються у відповідній сфері діяльності державними нормативними актами, розпорядженнями відомства, органів вищестоящої системи управління;

• цілі-завдання, що конкретизують цілі-орієнтації стосовно тієї або іншої ділянки (напрямку) такої діяльності або формуються самими органами (підрозділами) даної системи управління на основі аналізу обстановки і прогнозування тенденцій її розвитку.

За своїм значенням цілі соціального управління можуть бути стратегічними, тактичними і поточними. У зв'язку з цим слід розрізняти стратегічне, тактичне і поточне (оперативне) управління, кожне з яких здійснюється на відповід ствующего рівні організаційної структури управління тією чи іншою діяльністю.

Стратегічне управління підпорядковане досягненню стратегічних цілей організації в цілому. Воно передбачає визначення генерального курсу її діяльності, який включає в себе:

• концептуальний аспект – формулювання генеральної мети діяльності організації на досить тривалий період і визначення основних напрямків її досягнення;

• технологічний аспект – визначення основних методів вирішення завдань, що випливають з поставленої мети;

• ресурсний аспект – визначення засобів для вирішення завдань;

• тимчасової аспект – визначення термінів і послідовності вирішення завдань;

• організаційно-управлінський аспект – визначення організаційної структури системи управління та умов її функціонування відповідно до цього генеральним курсом.

Стратегічне управління – прерогатива керівництва організації. Воно здійснюється, головним чином, виданням відомчих нормативних актів, контролем за їх виконанням, створенням структури і відповідної інфраструктури діяльності організації, а також розробкою заходів, що забезпечують мотивацію і зацікавленість її співробітників в реалізації обраного курсу.

Тактичне управління підпорядковане досягненню тактичних цілей (завдань) організації, що випливають з цілей стратегічного управління; реалізується, як правило, на середньому рівні управління цією діяльністю і включає в себе визначення способів, прийомів і послідовності вирішення завдань, спрямованих на досягнення цих цілей з урахуванням специфіки обстановки.

Поточне (оперативне) управління – сфера практичної реалізації стратегії і тактики управління при вирішенні поточних задач, проведенні конкретних організаційно-управлінських заходів; реалізується, головним чином, на низовому рівні даної системи управління [13, с.73].

Завдання кожного керівника полягає в тому, щоб по можливості більш чітко визначити своє місце в системі управління в тому чи іншому його вигляді і не займатися невластивими йому функціями.

У кожного керівника повинна бути своя стратегія керівництва – сукупність стратегічних цілей його власної управлінської діяльності та основних напрямів їх досягнення.

Стратегія управління – не формула, по якій можна негайно отримати результат, але підхід до використання наявних у розпорядженні керівника сил, засобів і ресурсів. Стратегія управління дозволяє концентрувати зусилля на найважливіших завданнях і варіанти дій, які сприяють досягненню поставленої мети, запобігати реалізацію окремими підрозділами або співробітниками апарату управління своїх, часто егоїстичних, інтересів. У стратегію управління в ході її реалізації можуть і повинні вноситися зміни, якщо переслідувані цілі уточнюються (коригуються або втрачають свою актуальність), якщо суттєво змінюються умови їх досягнення.

Існують кілька моделей стратегії управління:

• управління на основі контролю – використовується, коли передбачається стабільний розвиток тієї чи іншої системи управління і умов її функціонування;

• управління на основі екстраполяції – застосовується, коли на перспективу прогнозується прояв таких же тенденцій, як і в минулому періоді;

• управління на основі розробки принципово нових стратегій – застосовується, коли стають очевидними нові тенденції розвитку обстановки, самої організації;

• управління на основі прийняття оперативних рішень – використовується при виникненні несподіваних ситуацій, різко змінюють обстановку, характер і основні напрямки діяльності організації в цілому або найважливіших напрямів її діяльності.

Грамотний керівник ставить перед собою і очолюваним колективом тільки дійсно важливі і актуальні цілі, завжди порівнюючи обсяг роботи по їх досягненню з реальними можливостями. Навіть якщо цілі і будуть віддаленими і важко досяжними, вони не повинні бути недосяжними. Якщо в очах співробітників цілі видаються недосяжними, то вони не мають сенсу, а їх мотиваційний ефект втрачається. Але коли підлеглі визнають легітимність цілей, вони більш наполегливо прагнуть до їх досягнення, готові працювати не тільки наполегливіше, але й триваліше.

Який же головний продукт управління? Це, безсумнівно, вироблені рішення. Управлінське рішення є формально зафіксований проект якої-небудь зміни в організації, в здійсненні якого крім суб'єкта рішення беруть участь і інші члени організації. Таке рішення є елемент відносин «керівництва- підпорядкування», тобто приймається «за інших» і виступає як фактор влади в організації. Ухвалення управлінського рішення означає визначення необхідності та мети пропонованого зміни, а також включення його в систему організаційних відносин; здійснення управлінського рішення має на увазі наявність в ньому плану, а потім і самої діяльності по досягненню мети. Зрозуміти зміст управлінської праці можна перш за все за його головного продукту – рішенням. Тому розглянемо типи останніх.

У соціології за основу типології управлінських рішень можуть бути прийняті ступінь і можливість індивідуального внеску суб'єкта рішення в зміст самого рішення, що показує ступінь впливу керівника на організацію в цілому. Якщо ж підходити до управлінських рішень з іншого боку, то за основу типології може бути взята ступінь зумовленості, детермінованості змісту даного рішення будь-яким організаційним умовою, що може свідчити про деякі межах впливу керівника на організацію.

На цій основі виділяються наступні різновиди управлінських рішень:

- жорстко детерміновані рішення, на утриманні яких індивідуальні особливості керівника не позначаються зовсім або позначаються незначно. У цьому випадку особистість суб'єкта рішення як би «не втягується» в процес його прийняття, оскільки зміст рішення зумовлене організаційними умовами (законом, інструкцією, розпорядженням вищої інстанції і т. д.). Такі рішення, в свою чергу, можуть бути двоякого роду: а) стандартизовані, рутинні (наприклад, рішення про видачу черговий заробітної плати, звільнення працівника після подання ним заяви, виплати допомоги по профзахворювань і т. п.); б) похідні, вторинні, т. е. прийняті на виконання, в розвиток інших рішень і неминуче випливають з них (раніше прийнятих, «спущених» ззовні і ін.);

- «Ініціативні» рішення (тобто, не твердо детерміновані), зміст яких передбачає індивідуальний внесок суб'єкта рішення. Діапазон коливань при цьому може бути значним, що для організації має важливі наслідки. Тут також можна виділити два різновиди: а) рішення ситуаційні, що мають переважно епізодичний або локальний характер (заохочення, покарання, окремі призначення та ін.); б) реорганізаційні, т. е. спрямовані на зміну будь-якого елементу організації (перерозподіл ресурсів, розробка нових завдань, зміна адміністративної структури, капітальний ремонт і т. п.). Зрозуміло, що і такі рішення в якійсь мірі детерміновані зовнішніми умовами, зумовлені, лімітовані організаційними умовами, наприклад вимогами технології, економікою.

Для дослідження управління саме остання група управлінських рішень являє основний інтерес, так як ці рішення включають в себе організаційне проектування і найбільшою мірою пов'язані з особистим внеском керівника. Питома вага таких рішень в загальному обсязі управлінських рішень порівняно невеликий: за даними деяких спостережень число виданих по ним наказів коливається від 5 до 30% від загального числа наказів. Помічено, що на їх чисельності позначається галузева специфіка (так, в машинобудуванні їх більше, ніж у хімічній промисловості), стиль керівництва, стабільність організації, ритмічність виробництва та інші умови.

Дуже істотною підставою для типології рішень виступає орієнтація рішення на підтримку організаційного порядку або на його розвиток, зміна. Значним є також розподіл рішень за обсягом охоплюваного ними організаційного простору: стосується воно одну людину, бригади, ділянки, відділу, цеху або всього підприємства; за часом дії: разові, довгострокові, постійно діючі, що вказує на ступінь тимчасового контролю, на планувальну здатність керування. Необхідно мати на увазі й те, що одні рішення вимагають більш-менш тривалого періоду здійснення і певних зусиль для цього; здійснення інших є прямим наслідком самого акту їх прийняття (наприклад, призначити на посаду, оголосити подяку).

В якості критерію диференціації рішень можна запропонувати фактор участі різних категорій працівників у їх прийнятті. У цьому сенсі виділяються два крайніх «полюса»: рішення одноосібні і рішення групові, а між ними існує континуум різних сполучень того і іншого: з урахуванням думок фахівців, з урахуванням думок виконавців, з наданням інформації та права рішення окремим підлеглим.

Аналіз управлінських рішень надзвичайно інформативний з точки зору дослідження механізмів і чинників ефективності управління підприємством. Такий аналіз дає уявлення про розподіл управлінських зусиль по різним внутрішньо організаційних питань, способи вирішення цих питань, стилі керівництва колективом і т. р. В управлінських рішеннях фокусуються основні цілі, інтереси, суперечності, характерні для життєдіяльності організації, соціальних відносин всередині неї. З методів дослідження тут кращій аналіз документів (текстів наказів, розпоряджень, планів, протоколів засідань), фіксовану спостереження (фотографія подій робочого дня керівника, нарад), експертні оцінки (визначення ефективності рішень, шляхів підвищення їх якості і т. д.).

**1.3. Специфіка посадового становища керівника**

Основним суб'єктом управління колективною діяльністю є керівник, так як тільки він має в своєму розпорядженні відповідними правами, силами, засобами, формами і методами керуючого впливу в повному обсязі. Надання колегіальні органи управління лише сприяють керівнику в реалізації покладених на нього функцій.

Лідерство і керівництво – це різні речі. Керівництво концентрує увагу на тому, щоб люди робили речі правильно, а лідерство – на тому, щоб люди робили правильні речі (Табл. 2). Значна група керівників володіє лідерськими якостями. Однак зворотний варіант зустрічається в реальному житті рідше.

Таблиця 2.

Матриця базових стратегій

|  |  |
| --- | --- |
| Керівництво | Лідерство |
| 1. Здійснюється регуляція офіційних відносин групи як певної соціальної організації | 1. Здійснюється регуляція міжособистісних відносин в групі |
| 2. Пов'язано з усією системою суспільних відносин і є елементом макросередовища | 2. Є елементом макросередовища (так само, як сама мала група) |
| 3. Цілеспрямований процес, здійснюваний під контролем різних елементів соціальної структури | 3. Виникає стихійно |
| 4. Явище більш стабільне | 4. Явище менш стабільне і залежить більшою мірою від настрою групи |
| 5. Більш певна система різних санкцій | 5. Менш певна система різних санкцій |
| 6. Процес прийняття рішень значно складніший і опосередкований безліччю різних обставин і міркувань, не обов'язково пов'язаних з даною групою | 6. Рішення приймають безпосередньо з групової діяльності |
| 7. Сфера дій керівника ширше, оскільки він представляє малу групу в більш широкій соціальній системі | 7. Сфера діяльності лідера – в основному мала група |

Керівник – це людина, яка направляє роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Хороший менеджер вносить порядок і послідовність у виконувану роботу. Своє взаємодія з підлеглими він будує більше на фактах і в рамках встановлених цілей.

Лідер надихає людей і вселяє ентузіазм в працівників, передаючи їм своє бачення майбутнього і допомагаючи їм адаптуватися до нового, пройти етап змін.

Успіх роботи будь-якого керівника значною мірою залежить від того, наскільки правильно він розуміє своє місце в системі управління діяльністю очолюваного органу (підрозділу). Це місце головним чином обумовлюють:

• специфіка самої посади керівника;

• його положення в складі керівництва органу (підрозділу);

• його моральна позиція по відношенню до займаної посади;

• соціальні ролі, які йому доводиться виконувати як керівнику.

Специфіка посадового становища керівника обумовлена ​​низкою обставин [27, с.41].

1. У діяльності керівника представлені практично всі основні функції управління діяльністю очолюваного колективу. Деякі теоретики, так і практики навіть схильні ототожнювати керівництво з керуванням. Але робити цього не слід.

Управління – не тільки прийняття рішень (що, безумовно, є прерогативою керівника). Це і підготовка рішень, організація їх виконання, проведення аналітичних досліджень, кадрова робота, інформаційне забезпечення і здійснення ряду інших управлінських функцій, без яких неможливо управління діяльність колективу.

2. Керівник – єдина посадова особа в організації, наділене при призначенні на посаду певними владними повноваженнями, що володіє правом віддавати підлеглим в межах своєї компетенції накази, вказівки, розпорядження, обов'язкові для виконання. І зовсім невірно, на наш погляд, надходять ті керівники, які спокійно ставляться до того, що деякі співробітники апарату управління «експропріюють» право командувати підлеглими органами, підрозділами, співробітниками, діють від імені керівника, що не погоджуючи з ним свої дії.

3. Керівник несе особисту відповідальність за стан справ в органі (підрозділі) в цілому – не тільки за результати його діяльності, але і за морально -психологічне стан очолюваного ним колективу. Перекладати тягар цієї відповідальності на чиїсь плечі, як би він не був важкий, і неправомірно, і аморально. Правило менеджменту: «Коли справи йдуть погано – це ваша вина, а коли справи йдуть добре - це заслуга людей, які вам підкоряються».

4. Кожен керівник при виконанні своїх управлінських функцій виступає як повноважний представник очолюваного колективу не тільки у вищих органах управління, а й у взаємодії з органами державного управління, правоохоронними та іншими органами того ж рівня, в тій чи іншій мірі ототожнює себе з колективом, відстоює його інтереси.

5. Керівник одночасно є не тільки суб'єктом системи управління діяльністю довіреного органу (підрозділу), а й об'єктом управління в рамках системи управління більш високого рівня, стоїть у ряду собі подібних.

6. Для діяльності керівника характерні велика кількість, різноманітність і короткочасність виконуваних операцій і тому його праця відрізняється особливою складністю і психологічною напруженістю.

Зазначені обставини визначають і авторитет керівника, який розуміється як інтегруюча характеристика його професійних, особистих і ділових якостей, що відображає їх оцінку більшістю оточуючих (насамперед, підлеглими).

Розрізняють формальний (посадовий авторитет, авторитет влади) і неформальний авторитет (авторитет лідера колективу, влада авторитету).

Формальний авторитет керівника визначається як сума його прав і влади, що належать конкретній посаді. Такий авторитет є необхідною умовою налагодження і здійснення організаційних відносин в системі управління (розподіл функціональних обов'язків, делегування повноважень, прийняття рішень, організація їх виконання і т.д.) [18, с.94].

Неформальний авторитет керівника – відображення його реального більш-менш серйозного впливу на стан справ в органі (підрозділ), поваги оточуючих. Втрата керівником неформального авторитету – один з основних джерел дестабілізації колективу, зниження ефективності його діяльності. Найчастіше виділяють наступні риси керівника як лідера:

• інтелект – він повинен бути вище середнього в колективі, але не обов'язково на рівні геніальності;

• ініціатива – самостійність і винахідливість, здатність усвідомити потребу до дії і наявність відповідних мотивів;

• впевненість в собі – маються на увазі досить високі самооцінки власної компетентності та рівня домагань.

Керівник не може змусити підлеглих визнати його неформальний авторитет, але завойовувати такий авторитет він зобов'язаний. Деякі керівники, прагнучи підвищити свій соціальний статус, використовують помилкові методи завоювання власного престижу. В цьому випадку можна говорити про різного роду хибних авторитети:

• авторитеті придушення, заснованому на страху;

• авторитеті любові, побудованому на запобіганні;

• авторитети відстані, чванства, педантизму, коли відстороненістю від підлеглих і надмірною вимогливістю до них керівник намагається додати собі важливість і недосяжність.

Все це не кращим чином позначається на морально-психологічному кліматі в колективі.

Кожному керівнику важливо також визнати, що у нього в колективі є особистість (особистості) з неформальним авторитетом лідера, яку треба залучити до спільної роботи, щоб авторитет цієї особистості служив справі і неформальному авторитету самого керівника. В цьому і проявляється мистецтво керівництва.

**Висновок до розділу 1.**

Основними напрямами інновації управлінської діяльності керівника-менеджера навчального закладу можна вважати: концептуальність в управлінні закладом; цільовий підхід до управління; психологізація управління; моделювання структури управління, створення швидкодіючих технологій та механізмів управлінської діяльності; побудова рухливої структури горизонтальних зв’язків; приведення функцій управління у відповідність до завдань освітнього закладу; управління якістю освіти і вироблення нових підходів до визначення ефективності педагогічного процесу; адаптація досягнень науки менеджменту в соціальній та виробничій сферах до управління закладом освіти.

Використання інноваційних технологій сприятиме покращенню ефективності управління навчальним закладом. Сучасні освітні технології повинні гарантувати досягнення певного рівня навчання, бути ефективними за результатами та оптимальними в часі, витратах сил і засобів. Водночас вони мають також сприяти розвитку соціальної і професійної мобільності педагогів, їх конкурентоспроможності на ринку праці та швидкій адаптації до сучасних освітніх потреб.

**РОЗДІЛ 2**

**ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ**

**2.1. Необхідність впровадження інноваційних технологій в управлінський процес**

Інновації характерні для будь-якої професіональної діяльності людини і тому стають предметом вивчення, аналізу та впровадження. Вони є результатом наукових пошуків, педагогічного досвіду окремих вчителів і цілих колективів.

Необхідність впровадження управлінських інновацій обумовлена створенням на підприємствах адаптованого організаційно-економічного механізму, орієнтованого на розробку і модернізацію перспективної, конкурентоспроможної продукції та технологій, перебудову організаційно- планової підготовки виробництва, підвищення рівня автоматизації проектування, зміну стилю управління комунікаційної та ціновою політикою.

Головною метою впровадження інновацій в діяльність організації є підготовка працівника. Сутність такого навчання полягає в орієнтації навчального процесу на потенційній можливості та їх реалізації. Організація повинна розвивати механізм інноваційної діяльності, знаходити творчі способи вирішення важливих проблем [25, с. 147] .

Сьогодні організації стикаються з «викликами» сучасної конкуренції, і перш за все з труднощами адаптації до постійних змін ринкових умов. Зміни стають постійними і це нормальний стан сучасного бізнесу. Більш того, зросла швидкість впровадження інновацій, чому сприяє в першу чергу стрімкість технічного прогресу і конкуренція. Життєві цикли товарів вимірюються тепер не роками, а місяцями [17, с. 53].

Наука і практика менеджменту виробили три групи методів управління: 1) Економічні методи. До них відносяться всі методи матеріальної стимуляції співробітників. Основний економічний метод – це заробітна плата, а також отримання частки прибутку, система заохочень за якість праці і його ефективність, система покарань у вигляді відрахувань і штрафів. У цю ж групу входять деякі елементи соціального забезпечення співробітників – оплата харчування, проїзду, надання медичного страхування. Застосування економічних методів базується на їх окупності. Інвестування коштів в матеріальне стимулювання має мати віддачу у вигляді прибутку за рахунок підвищення якості роботи.

2) Адміністративні, або організаційно-розпорядчі методи. В їх основі лежить застосування влади і нормативне забезпечення трудової діяльності співробітників. Зазвичай реалізуються у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок і орієнтовані на такі мотиви людської поведінки, як почуття обов'язку, усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, прагнення працювати в певній організації. Адміністративні методи мають прямий характер впливу – будь-який наказ чи розпорядження керівництва повинні бути обов'язково виконані.

3) Соціально-психологічні методи впливу на інтереси особистості або колективу засновані на законах психології і соціології. Один з найбільш важливих результатів застосування психологічних методу – мінімізація особистісних конфліктів. Крім того, з їх допомогою можна управляти кар'єрою кожного працівника, формувати корпоративну культуру на основі образу ідеального співробітника. Соціологічні методи допомагають визначити місце кожного в колективі, виявити неформальних лідерів, вирішити виробничі конфлікти.

У даний час для того, щоб вижити на ринку, організації повинні діяти швидко. У цих умовах критично важливо постійно розробляти і впроваджувати на підприємствах нові методи і структури управління, тобто безперервно впроваджувати інновації в управлінську діяльність організації.

Під управлінськими інноваціями в даний час розуміється нова управлінська технологія або новий бізнес-процес. В основному «інновація» створюється шляхом реформування існуючих управлінських систем, технологій, процесів.

Управління інноваційним розвитком розглядається як елемент загального стратегічного розвитку організації. Його сенс полягає в постановці цілей і завдань інноваційної діяльності, визначенні способів їх досягнення, розробки і реалізації інноваційної програми, в формуванні інноваційного потенціалу організації [31].

Інноваційний процес являє собою комплекс заходів зі створення, освоєння, поширення і застосування інновацій. Управління інноваційним процесом забезпечує рух від великої кількості пропозицій до обмеженого числа проектів, які включаються в інноваційний портфель організації і відбір яких здійснюється з метою управління ризиками та ефективного використання інноваційного потенціалу і ресурсів.

Створення інновації передбачає управління інноваційним проектом, його життєвим циклом, ресурсами і результатами при дотриманні вимог до його цільового призначення і вихідних характеристик, вартості та термінів реалізації. Управління життєвим циклом включає ідентифікацію його стадій і управління ними з урахуванням особливостей конкретного інноваційного проекту [25, с. 50].

Управління інноваційною діяльністю в кожній складовій відбувається в рамках основних управлінських функцій – прогнозування і планування, організації, контролю, аналізу та поліпшення, відомих як цикл PDCA, або цикл Демінга, а об'єктами управління є інноваційна політика, інноваційний портфель і інноваційний проект [11].

В якості базової, при такому підході, може бути запропонована трирівнева модель управління інноваційною діяльністю і наведена структура [13, с. 45] вимог до цієї системи (табл. 3.) .

Таблиця 3.

Структура вимог до системи управління інноваційною діяльністю

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Функціяуправління/ рівеньуправління | Управління інноваційнимрозвитком | Управління інноваційнимпроцесом | Управлінняствореннямінновацій |
| Область застосування системи управління |
| Планування  | - інноваційна політика; - інноваційна стратегія;- інноваційна програма. | - ідентифікація потреби в нововведеннях; - інноваційний портфель | - плануванняінноваційногопроекту |
| Організація | - лідерство та цінності;- розподіл відповідальностіта повноважень;- комунікації;- менеджмент ресурсів:- фінансові;- людські;- інтелектуальні;- інформація;- інфраструктура.- документація:- вимоги до документації;- положення про системууправління інноваційноюдіяльністю;- управління документами;- управління записами. | -управління ідеями;-технологічниймоніторинг;-закупи;- законодавчі та іншівимоги;- інструменти татехнології:- ідентифікаціяінформаційних вимог;- прогнозування;- зовнішній та внутрішнійаналіз;- попередня оцінкапроекту;- відбір проектів;- технологічний аудит;- інвентаризація і облікрезультатів досліджень тарозробок. | - управлінняреалізацієюінноваційногопроекту;- управлінняжиттєвимцикломінноваційногопроектуорганізації. |
| Контроль | - оцінка ефективностіуправління інноваційноюдіяльністю. | - контроль реалізаціїінноваційного портфелю. | - контрольінноваційногопроекту. |
| Аналізпокращення | -аналіз зі стороникерівництва;-покращення управлінняінноваційною діяльністю;- коригуючі дії;- попереджуючі дії. | - аналіз і покращенняуправління інноваційнимпроцесом. | - аналіз іпокращенняуправлінняінноваційнимпроектом. |

Окреслені структура і вимоги можуть стати базовими при розробці відповідних систем менеджменту в організаціях, а також при галузевій стандартизації, що дає можливість шляхом добровільної сертифікації отримати об'єктивне підтвердження інноваційного потенціалу, ефективності його реалізації і ступеня розвитку для залучення державного фінансування інноваційних проектів та використання інших механізмів стимулювання.

При цьому інновацію в області менеджменту можна визначити як рішучу відмову від традиційних принципів, процедур і методів керівництва або усталених організаційних форм, в результаті чого змінюється вся система

управління підприємством.

Певне місце в структурі організації управлінських інновацій займають об'єкти інновацій, які піддаються цілеспрямованій зміні компонентів управлінської системи [31, c.97].

Значення інноваційної діяльності в сучасному світі важко переоцінити. Управлінські інновації можуть зачіпати різні сфери діяльності підприємства, такі, як: система управління, організаційна структура, економічна діяльність, маркетингова політика, юридичне обслуговування тощо.

Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища спричиняє необхідність впровадження змін в організації. Якщо не відбуватимуться зміни то організація стане неконкурентоспроможною і зазнає краху [27, c. 151].

Різке зростання конкуренції поміж виробниками викликає становлення ринку з швидким доступом до інформації про будь-які товари. Чимало організацій змушені реорганізовувати структуру та технологію робіт, змінювати стратегію, а також проводити складні роботи, що зачіпають психологію і поведінку робітників.

Будь-яка організація постійно прагне до рівноваги. Коли є рівновага, тоді їй простіше і адаптуватися до змін. Тому цілями управління по відношенню до впровадження інновацій в організацію є наступні [15, с. 110]:

1) добитися прийняття цієї інновації;

2) відновити групову рівновагу і особистісне пристосування, порушене рівновагою.

Не всі інновації є потрібними й обов’язковими в організації, тому керівники зобов'язані пересвідчитися, що в даних інноваціях є потреба.

Характер і глибина проведених змін в організації зобов'язані враховувати стадію життєвого циклу організації, адже кожній стадії властиві власні характерні процеси [15, c. 64].

Причини, які викликають необхідність впровадження інновацій в організацію:

1. Зовнішні:
* Зміни в загальному і специфічному середовищі організації
* Зміни в економічній ситуації
* Зміни в державному регулюванні
* Зміни технологічній складовій
* Зміни в міжнародних аспектах
* Зміни в соціально-культурних компонентах
* Результати розвитку організації
1. Внутрішні
* Наслідок прямого або непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі
* Результати розвитку організації

Пристосовуватись до змін у навколишньому середовищі організація може трьома способами:

1) пристосування до змін у середовищі, які не були завчасно визначені (в даному випадку є реагування із запізненням);

2) адаптацію до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку (даний спосіб передбачає присутність механізмів постійного спостереження за середовищем організації);

3) організація не призвичаюється до навколишнього середовища, а навпаки, призвичаює навколишнє середовище до себе [20, с. 71].

**2.2. Сучасні методологічні підходи до управління соціальним закладом**

В даний час налічується велика кількість підходів до здійснення управлінської діяльності, що базуються на загальних поглядах на місце і роль управління, що склалися в світі. Існуючі підходи розрізняються між собою концептуально: частина підходів орієнтована на технологію управлінської діяльності, а їх автори розглядають управління як різновид «технологічного праці», інша частина бачить сенс управління в розвитку людей в організації (їх відносин, потреб, мотивів) і створенні умов для реалізації людини, треті – прагнуть об'єднати воєдино різні погляди і точки зору.

Таким чином існуючі концепції управління можна умовно розділити на 3 групи (Табл. 4):

• технократичні;

• людиноцентристського;

• синтетичні (рис. 1).

Таблиця 4.

Класифікація концепцій управління

Підходи до управління соціальним закладами

За метою управління

За напрямом управлінської дії

За характером управління

На процес:

функціональний

ситуаційний

проблемно-функціональний

дослідницький

системний

адаптивний

Техноцентричний:

проблемно-функціональний

функціональний

Реактивне управління:

функціональний

оптимізаційний

ситуаційний

проблемно-функціональний

системний

адаптивний

мотиваційний

Випереджуюче управління:

рефлексивний

системний

адаптивний

мотиваційний

проблемно-функціональний

ситуаційний

дослідницький

На кінцевий результат:

оптимізаційний

мотиваційний

рефлексивний

системний

адаптивний

дослідницький

Людиноцентричний:

 мотиваційний

Синтетичний:

ситуаційний

системний

дослідницький

оптимізаційний

рефлексивний

адаптивний

Рис. 1. Класифікація підходів до управління освітньою установою

Потрібно сказати, що техноцентричний і людиноцентричний підходи розвивалися в рамках сформованої галузі радянської педагогічної науки, названої «школоведення». Причому ідеї людиноцентричного підходу отримали вже в 20-30-х роках втілення в практиці педагогічної діяльності видатного радянського педагога А. С. Макаренка Їм же належить початок реалізації ідеї самоврядування педагогічного колективу – ідеї, яка стосовно до управління виробничих колективів була запропонована на Заході лише в 50-х роках П. Дракером.

Теоретичні і практичні розробки А. С. Макаренка були розвинені в 50-х роках І. П. Івановим і його однодумцями в створеній ними методикою колективної організаторської діяльності – так званої «комунарською» методикою.

Розвиток людиноцентричного підходу до управління радянською школою в 60-70-і роки пов'язано з ім'ям видатного педагога В. А. Сухомлинського, який особливу увагу надавав створенню високої моральної обстановки в педагогічному колективі.

Разом з тим узагальнення ідей різних підходів до управління школою в стрункі теоретичні концепції почалося, по суті, лише в 70-х роках XX століття. Протягом останніх двох десятиліть в теорії і практиці педагогіки апробовані кілька груп підходів, які можна умовно об'єднати в рамках зазначених вище загальних концепцій управління: техноцентричну, людиноцентричну і синтетичні.

До техноцентричного підходу до управління соціальною установою можна віднести функціональний (процесний) і проблемно-функціональний (проблемно-орієнтований) підходи.

Відповідно до функціонального підходу управління освітньою установою розглядається як процес, що містить сукупність безперервних і взаємозалежних видів діяльності. Види діяльності, які виконує керівник, називаються управлінськими функціями. У свою чергу кожна з функцій, що представляє собою процес, також складається з серії взаємопов'язаних дій.

Таким чином, функція управління – це відносно самостійні, відокремлені, спеціалізовані ділянки управлінської діяльності.

Вперше функції управління виділив А. Файоль. У своїй книзі «Загальне і промислове управління» він писав: «Яким би не було підприємство: простим або складним, невеликим або великим, ці шість груп операцій, або істотні функції, ми зустрічаємо в ньому завжди». Він виділяє технічну, комерційну, фінансову, страхову, облікову та адміністративну функції. Розкриваючи сенс адміністративної функції, А. Файоль зазначає: «Керувати значить передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати».

Слід зазначити, що в сучасній теорії управління, менеджменту і теорії управління освітніми установами не існує єдиної думки на кількість і склад виділених функцій. Так, в менеджменті (М. Альберт, М. X. Мексон, Ф. Хедоурі) виділяються чотири функції планування, організації, мотивації і контролю. Аналогічну точку зору у визначенні кількості та складу функцій відстоюють В. С. Лазарєв, М. М. Поташник, О. Г. Хмарка, А. В. Лоренсо. В. Ю. Кричевський, аналізуючи професійну діяльність директора школи також виділяє чотири функції, які виконує керівник: інформаційну, розпорядження, координації та самоорганізації. Н. В. Кузьміна в управлінні освітніми системами визначає п'ять функцій: гностическую, проектувальних, конструктивну, організаторську, комунікативну.

Ю. А. Конаржевский, вперше обґрунтував як системоутворюючу в управлінні школою функцію педагогічного аналізу, виділяє наступні функції: педагогічного аналізу, планування, організації, внутрішкільного контролю, регулювання.

Системні, процесні, інформаційні, комунікаційні, координаційні і мотиваційні підстави дозволили Т. К. Чекмарьовій і П. І. Третьякову виділити і визначити шість функцій в системі управління: інформаційно-аналітичну, мотиваційно-цільову, планово-прогностичну, організаційно-виконавську, контрольно-діагностичну, регулятивно-корекційну. При цьому П. І. Третьяков відзначає: «Все (функції) взаємопов'язані і послідовно, поетапно змінюють один одного, створюючи єдиний управлінський цикл. Недооцінка будь-якого з функціональних елементів призводить до зміни всього процесу управління і зниження його кінцевих результатів ».

Таким чином, в цілому функціональний підхід до управління описує дії керівника освітнього закладу у вигляді певного алгоритму-набору взаємопов'язаних функцій. Незважаючи на те, що різні автори по-різному виділяють їх число і склад, завжди проглядається управлінський цикл, що передбачає збір інформації, формування мети управління, планування і прийняття управлінського рішення, організація виконання рішення, контроль виконання рішення і його корекція.

Разом з тим різні точки зору на функціональний склад управління - явище закономірне, тому що воно обумовлено складністю і багатогранністю об'єкта управління і самого управлінської праці.

Функціональний (або інакше званий процесний) підхід дозволяє керівникам цілісно побачити свою діяльність, співвідносячи її з управлінським циклом. Цей підхід дозволяє системі управління бути стійкою, зберігати свою якісну специфіку, незважаючи на внутрішні і зовнішні впливи (інакше кажучи, зберігати свою якість).

Прагнення розвинути функціональний підхід, позбавити його від формалізму, привело до створення проблемно-функціонального (проблемно-орієнтованого) підходу. Автором проблемно-функціонального підходу є М. М. Поташник. Відповідно до цього підходу керівник починає свою діяльність з формування бажаного результату (мети). Розбіжність між реально отриманими результатами і бажаними призведе до формулювання проблеми або ряду проблем, при вирішенні яких потім застосовується функціональний підхід, тобто в даному випадку управлінські функції спрямовані на вирішення проблем, усунення яких призводить до розвитку освітньої установи. До переваг проблемно-функціонального підходу можна віднести той факт, що він дає можливість керівнику чітко виділити і визначити шляхи вирішення проблем, що стоять перед кожним конкретним освітнім закладом.

Подібно людиноцентристського підходу, сформованим в XX столітті в теорії управління і менеджменту, в теорії і практиці управління освітнім закладом існує так зване мотиваційне управління, орієнтують керівника на повагу до людини, довіру до нього, цілісний погляд на учня і вчителя, створення ситуації успіху. Управління при цьому носить в основному координаційний характер, управлінські рішення приймаються колегіально, широко використовується делегування повноважень.

У роботах Т. І. Шамовой і П. І. Третьякова [8, с.185] ефективність мотиваційного управління пов'язується з умінням керівника в найкоротші терміни створювати умови для реалізації всіх компонентів людського «саме». За П. І. Третьякову вихідним початком мотивації є самосвідомість. Слідом за глибоким самосвідомістю починають розвиватися процеси самовизначення, самовираження, самоствердження, самореалізації, саморегуляції. Всі ці психічні процеси становлять внутрішню природу саморозвитку особистості. Основною метою управлінської праці стає створення умов для розкриття перерахованих вище процесів саморозвитку особистості кожного члена колективу. Цілісна структура мотиваційного управління була створена І.К. Шалаєвим під назвою мотиваційного програмно-цільового підходу. При цьому під мотиваційним управлінням розуміється цілеспрямований вплив керівника на мотиваційну сферу членів колективу у вигляді наказів і санкцій, а за допомогою норми-зразка діяльності та створення соціально-психологічних умов. Під нормою-зразком розуміється ідеальне уявлення про діяльність і поведінку членів колективу. Важливу роль в здійсненні даного підходу грає управлінська емпатія, тобто здатність керівника проникати в духовний світ підлеглих, вміти себе поставити на їх місце, співпереживати їм. Мотиваційний програмно-цільовий підхід на практиці реалізується шляхом послідовного виконання трьох етапів. Перший етап включає в себе постановку управлінського завдання, визначення бажаних кінцевих результатів і структурування під них дерева цілей. На другому етапі розробляється відповідно до цілей мотиваційно-виконавча програма, в якій міститься конкретний план дій виконавців. І на третьому етапі організовується виконання даної програми. Управлінська діяльність керівника освітнього закладу при здійсненні даного підходу націлена на визначення норми-зразка діяльності, застосування програмно-цільовий технології управління та створення відповідного соціально-психологічного клімату в колективі. Причому найбільш істотний внесок керівник повинен внести саме в створення і підтримання довірчих, добрих відносин в освітній установі.

До синтетичних підходів до управління освітньою установою можна віднести ситуаційний, системний, оптимізаційний, дослідний рефлексивний і адаптивний підходи.

У ситуаційному підході функції управління реалізуються стосовно конкретної ситуації. При цьому від керівника потрібно не тільки знання методів управління, а й уміння інтерпретувати конкретну ситуацію, вміти прогнозувати її розвиток. Головним достоїнством ситуаційного підходу є можливість для керівника в залежності від ситуації гнучкого управління її розвитком. Однак, при ситуаційному підході поза увагою керівника може вислизнути весь процес управління в цілому.

Системний підхід передбачає розгляд освітнього закладу у вигляді системи, що складається з безлічі взаємозалежних структурних і функціональних елементів, підлеглих цілям виховання, розвитку та освіти підростаючого покоління і дорослих людей.

При цьому самоврядування також розглядається з системних позицій. Оскільки освітня установа можна розглядати як високоорганізовану складну систему, то управління вбудовано в неї як частина системи (підсистеми), що забезпечує функціональну єдність елементів і її рух до заданого стану, мети.

Вищої, кінцевою метою управління будь-якої системою є оптимізація функціонування системи, тобто досягнення більшого ефекту при найменших зусиллях і витратах. При цьому для спрощення завдань управління використовуються різні прийоми (алгоритмізація процесів управління, ієрархічна побудова і т.д.).

Іншими словами, використання системного підходу до управління освітньою установою дозволяє чітко виділити в структурі освітнього закладу різноманітні компоненти, підсистеми, визначити їх взаємодію, уявити все управлінські дії у взаємозв'язку, цілеспрямовано вести освітній заклад до запланованих результатів.

Однак, застосування системного підходу до управління освітньою установою ефективно головним чином, при вирішенні однотипних нерозвинених проблем. Надмірна апеляція до системного підходу може призвести до формалізму в управлінні, втрати гнучкості та оперативності при прийнятті управлінських рішень. Керівник при здійсненні даного підходу повинен знати і вміти виділяти системи в навколишньому його дійсності, вміти прогнозувати системне якість і ієрархічно вибудовувати структуру управління, визначаючи в ній зв'язку і взаємозалежності, чітко розуміючи, що саме взаємодія між елементами системи призводить до формування нового, інтегративного властивості.

Сутність оптимізаційного підходу (автор М. М. Поташник) [6, с. 97] полягає в тому, щоб вибрати такі управлінські впливи, які з урахуванням умов конкретної школи забезпечили б максимально можливі результати діяльності школи при раціональних витратах часу і праці керівника.

Способи оптимізації управління застосовні за всіма компонентами управлінської діяльності: комплексування до завдань управління, генералізація до вибору оптимальних методів управління, демократизація до самого процесу управління. В цілому застосування оптимізаційного підходу забезпечує економію часу і праці керівника освітнього закладу, націлює його на вирішення найбільш важливих, істотних завдань.

Найважливішим етапом в пізнанні сутності та специфіки управління освітньою установою, було створення в 80-х роках XX ст. дослідницького підходу до управління освітньою установою. Його автори Т. І. Шамова та Г. М. тюлю [7, с. 304] на підставі подання про те, що управлінська діяльність за своєю суттю та змістом є дослідницькою, створили концепцію і технологію даного підходу. Відповідно до дослідним підходом в управлінні освітньою установою особливу увагу керівник повинен приділити конкретизації мети управління і на її основі вибору об'єкта дослідження, оптимізації коштів досягнення мети, способів попередньої і остаточної оцінки результатів дослідження. При реалізації на практиці дослідницького підходу використовуються такі методи дослідження: вивчення наукової літератури, нормативних, шкільних документів, спостереження, бесіда, інтерв'ю, анкетування, самооцінка, хронометраж, вивчення і узагальнення педагогічного досвіду, педагогічний експеримент.

Дослідницький підхід призводить до підвищення наукової обгрунтованості всіх прийнятих управлінських рішень, тому що керівник спирається на велику кількість даних, отриманих в ході дослідження. Разом з тим до управлінської діяльності керівника пред'являються досить жорсткі вимоги: володіння методами збору, аналізу, оцінки та інтерпретації отриманої інформації. Керівник повинен бути компетентний в питаннях управління, вміти бачити освітній процес системно, повинен володіти методологічними засадами дослідження.

У 90-х рр. XX ст. виникла потреба практики у включенні механізмів самоорганізації соціально-педагогічних систем. Теоретичні основи такої концепції були розроблені Т. М. Давиденко [2, с. 76] при створенні рефлексивного підходу в управлінні освітньою установою.

«Специфіка рефлексивного управління ... полягає в тому, що воно спонукає власну активність і самостійність керованих» [1, с. 164]. Іншими словами, мета рефлексивного управління полягає в перекладі школи в режим інтенсивного самоврядного розвитку. Технологія цього підходу включає в себе генерування інформації, рефлексію керівника, організацію системної рефлексії, забезпечення умов для самовизначення школи, забезпечення сталого переходу освітнього закладу з одного якісного стану в інший. При цьому основними методами, що забезпечують розвиток рефлексії, є рефлексивно-аналітична бесіда, імітаційне моделювання, вирішення проблемних ситуаційних завдань.

Реалізація цього підходу пред'являє до управлінської діяльності керівника та його компетентності цілий ряд вимог. Так як кожен цикл рефлексивного управління включає в себе стадію рефлексивного аналізу, конструктивно-орієнтаційну стадію, стадію стабілізації і стадію системної рефлексії, то керівник повинен повністю перебудувати свій управлінський цикл і володіти знаннями і вміннями здійснення рефлексивного підходу на практиці. Крім того, керівник повинен вміти оперувати великою кількістю інформації, що передбачає залучення автоматизованих засобів її обробки.

Необхідність створення адаптивної системи освіти для розвитку індивідуальних особливостей кожної дитини, зажадало системних змін в побудові всіх процесів в освітній установі, в тому числі і в процесі управління. У зв'язку з цим П. І. Третьяковим на початку XXI століття було запропоновано адаптивне управління. «Під адаптивним управлінням розуміється цілеспрямований, психозберігаючий, ресурсозабезпечуючий процес взаємодії керуючої і керованих підсистем по досягненню запланованого результату, з урахуванням їх індивідуальних особливостей і середовища ... Головним завданням адаптивного управління є збереження здоров'я і розвиток особистості учасників педагогічного процесу через різноманітні системи їх підтримки на різних управлінських рівнях» [8, с. 29]. Так як взаємодія учасників освітнього процесу динамічно (ситуативно), то і основою технології адаптивного управління є ситуативне управління з включенням процесу самоврядування і співуправління.

В даний час триває активний пошук управлінських технологій і методологічних підходів до управління. Різноманітність існуючих в управлінні освітньою установою підходів пов'язано в першу чергу зі складністю об'єкта управління – соціального закладу, а також обумовлено акцентуацією виділення напрямків в управлінні ним.

* 1. **Розробка моделі інноваційного управління соціальним закладом**

В основі роботи соціального закладу лежать два соціальних феномена:

- Феномен синергії – при об'єднанні зусиль і волі учасників організації досягаються більш високі результати, ніж ті, що можуть бути отримані при простому підсумовуванні зусиль ізольованих індивідів. Закон синергії (грец. Synergos – спільний, узгоджений), введений в науковий обіг І. Ансоффом, говорить, що властивості системи (в тому числі і соціальної) відрізняються від алгебраїчної суми властивостей, що складають систему елементів. Особливості синергізму можна описати формулою: 2 + 2 = 5.

- Феномен фасилітації (фацілітаціі) – підвищення швидкості або продуктивності діяльності індивіда внаслідок уявної або реальної присутності іншої людини або групи людей (без втручання в його дії). Вперше був зафіксований в кінці XIX в. в дослідах французького фізіолога Фере, потім докладно описаний Ф. Ол-Норте, В. Меді, В.М. Бехтерева та ін.

Реальна чи уявна присутність інших, які не втручаються в дії індивіда, може призводити й до погіршення результатів діяльності. Це явище отримало назву соціальної інгібіції (придушення).

Присутність інших позитивно впливає, як правило, на кількісні характеристики діяльності і негативно – на якісні. Відповідно цей феномен підвищує результативність щодо простих видів діяльності і ускладнює виконання важких дій і рішення складних завдань.

Виявлено залежність соціальної фасілітаціі від статі, віку, статусу та інших характеристик суб'єкта, а також від його відносини до присутніх.

Керівник повинен грамотно враховувати вплив цих двох феноменів на функціонування організації.

Основні принципи функціонування соціального закладу:

- Принцип координації – узгодження посадових функцій як по горизонталі, так і по вертикалі.

- Скалярний принцип (scalaris – ступінчастий) – ієрархічність побудови управління закладом.

- Принцип функціональності – посадові обов'язки на кожному ступені управління визначаються настільки детально, наскільки можливо.

- Принцип порядку – відповідність людей структурі. В даний час структуру організації часто створюють під конкретних людей.

- Принцип єдиноначальності – адміністративна відповідальність однієї особи і підпорядкування тільки одному вищому керівнику.

- Принцип департаменталізації – побудова організації «знизу вгору», зважений, продуманий підхід при створенні нових подрозділів.

- Принцип діапазону контролю – керівник фізичної роботи має в підпорядкуванні не більше – 30 осіб, розумової – не більше 8.

- Принцип відповідності – рівність влади і відповідальності на всіх організаційних рівнях. Коли влада велика, а відповідальність мала, настає свавілля. Протилежний варіант веде до нерезультативності дій.

- Принцип особистої відповідальності – відповідальність керівника за дії підлеглих йому людей в повному обсязі.

Модернізація та оптимізація управління соціальними закладами вимагає аналізу досвіду і практичних рекомендацій з метою вибору найбільш дієвих і оптимальних рішень по реалізації розробленої стратегії, як невід'ємною складовою комплексу заходів про участь України в Болонському процесі по входженню в міжнародний освітній простір [2].

Використання в управлінні соціальними закладами всього арсеналу сучасної теорії управління, в тому числі математичного апарату, є необхідною умовою підвищення обґрунтованості прийнятих управлінських рішень в галузі стратегічних змін і, отже, ефективності їх подальшого функціонування [1].

Основні вимоги до ідеальної моделі управління освітньою установою з точки зору сучасної парадигми теорії економічних систем і тенденцій подальшого розвитку системи освіти в рамках перспектив модернізації української економіки: модель управління повинна бути економічною, стійкої, інноваційної, ринкової (конкурентоспроможною, що відповідає реальним, в тому числі перспективним запитам економіки, ринку праці), ефективною (максимальне використання наявних ресурсів), оптимальною (в тому числі в частині знаходження оптимуму державного, громадського та ринкового регулювання) і гармонійною. (Рис. 2)

Модель інноваційним управлінням соціальними закладами розглядається як складна багаторівнева система, що включає в себе наступні взаємопов'язані блоки: цільовий, концептуальний, змістовий, процесуальний і результативний.

У цільовий блок моделі включені цілі і завдання процесу уравління соціальними закладами по забезпеченню якості освіти відповідно до соціального замовлення суспільства і вимогами Державного освітнього стандарту. Цей блок забезпечує розвиток інноваційних процесів, установку на управління якістю освіти.

Концептуальний блок включає в себе визначення принципів використання інноваційних підходів до управління. А також ті дії, які необхідні в процесі інноваційного управління.

Змістовний блок моделі забезпечує зміст сукупності взаємопов’язаних елементів процесу управління керівником соціального закладу.

Процесуальний блок визначає реалізацію керівником управлінського циклу функції управління закладом та новітні моделі управлінської діяльності.

Принципи: цілісності; діагностичної цілеспрямованості; завершеності; інтенсивності побудови освітнього процесу; відповідності; природовідповідності; професійно-етичної відповідності; сучасності; оптимізації навчального процесу.

Відбір персоналу

Соціальна адаптація працівників

Мотивація праці

Управління конфліктами

Управління карєрою працівників

Управління знаннями

Мета використання інноваційних підходів в управлінні соціальним закладом передбачає досягнення високоякісної освіти, тобто освіти конкурентноздатної, спроможної забезпечити кожній людині умови для самостійного досягнення тієї чи іншої цілі, творчого самоутвердження у різних соціальних сферах.

Дії до впровадження інноваційних підходів управління

Теоретичний

Прагматичний

Практичний

Організаційний

Цільовий блок

Концептуальний блок

Інноваційні підходи до управління соціальним закладом

Атестація та оцінка персоналу

Змістовий блок

Безперервний розвиток персоналу

Аналіз

Планування

Організація

Контроль

Регулювання

Аналіз

Керівник

1) системний підхід; 2) ситуаційний підхід; 3) програмне управління; 4) цільове управління; 5) програмно-цільове управління; 6) управління за кінцевим результатом; 7) кібернетичне управління; 8) діалогічне, колегіальне управління; 9) управління розвитком закладу 10) управління якістю; 11) адаптивне управління; 12) фасилітативне управління; 13) рефлексивне управління; 14) особистісно орієнтоване управління; 15) оптимізаційне управління; 16) демократичне управління; 17) управління інноваційними процесами.

Процесуальний блок

Результативний блок

**Результат:** Розвиток, навчання та виховання конкурентноздатної особистості

Рис. 2. Інноваційна модель управління соціальним закладом

Результативний блок визначає кінцевий результат інноваційного соціальним закладом

Вивчення наукових першоджерел і прогресивного досвіду дало підстави в якості ефективності впровадження нововведень та інновацій визначити такі критерії:

1) суб’єктна готовність управлінського апарату, яка характеризується відповідним рівнем посадово-професійної компетентності і виявляється в інноваційній специфіці управлінської взаємодії з педагогічним та учнівським колективом, батьківською громадою, зовнішнім середовищем, що забезпечує перехід усієї системи управління на якісно новий рівень і передбачає її подальший розвиток;

2) оптимальність процесу результатів управління, що проявляється у підвищенні професійної майстерності педагогів і якості освіти учнів;

3) комплексність інновацій в управлінні, яка передбачає урахування всіх особливостей і напрямів управлінської діяльності, що повинна забезпечити цілісний розвиток соціального закладу;

4) перманентність нововведень в управлінську практику, що забезпечує нову, відповідну вимогам часу функціональну якість системи управління;

5) динамічність переходу розвитку закладу на вищий рівень з підвищенням його статусу;

6) взаємодетермінованість особливостей розвитку освітнього закладу і специфіки та змісту впровадження в управлінні ним інновацій;

7) оптимальне поєднання традиційних форм і методів управління з інноваційними на основі базових закономірностей, законів і правил його ефективної організації.

У дослідженні, розробленні, впровадженні нововведень, інновацій, як й будь-якої іншої суттєвої проблеми, передбачається урахування і дотримання таких компонентів послідовності дій:

* теоретичний – методологічне осмислення змісту, призначення предмета, протиріч між відомими досліджуваними його аспектами на основі наукових ідей, концепцій, закономірностей і практичного досвіду; встановлення нових конструкцій, комбінацій, теоретичних узагальнень і висновків;
* прагматичний – вихід на осмислення реальної значимості, призначення оновлення, розроблення правил, алгоритму застосування, використання в певних умовах і ситуаціях;
* практичний – детальна розробка моделі, технологій включення теоретичних висновків, правил у загальну практику управлінського використання;
* організаційний – створення умов для застосування нововведень в управлінні процесом включення в практику інноваційних правил. Він передбачає не лише освоєння й осмислення технологій, стадій, методів використання, але й конкретне предметне їх упровадження в життя закладу.

У процесі запровадження окремих авторських освітніх технологій зазначена систем принципів має враховуватись комплексно. Ігнорування окремих із названих принципів функціонування освітньої технології може мати наслідком втрату можливості досягнення діагностично визначеної мети. Охарактеризуємо кожен з названих принципів.

Принцип цілісності.

Виділення окремим принципом функціонування педагогічної технології принципу цілісності базується на розумінні невід’ємної властивості складної системи утворюватись підсистемами нижчого порядку. За такої складної взаємодії система стає середовищем функціонування її підсистем, що призводить до виникнення певних взаємовпливів та взаємозалежностей між такими елементами.

А. Холл та Р. Фейджин у роботі "Definition of System" зазначають, що для всіх систем є характерною наявність зв’язків між об’єктами та їхніми властивостями. Внаслідок цього зміни у певному об’єкті тягнуть за собою зміни в інших частинах системи та призводять до зміни системи в цілому. Таку властивість дослідники називають цілісністю. У розрізі опису педагогічної системи зазначена властивість перебуває у якості об’єктивної закономірності, що, у свою чергу, виступає достатньою підвалиною для виділення принципу цілісності враховуючи складний характер структури педагогічної системи.

На практиці, слідуючи логіці технологічного підходу в освіті, гнучке реагування педагогічної технології на зовнішні та внутрішні зміни, що впливають на організацію та функціонування педагогічного процесу, забезпечується виконанням вимог принципу цілісності педагогічної технології. Дай принцип розкриває особливості постійної взаємодії між окремими елементами педагогічної системи в умовах, коли компоненти педагогічної системи реагують на зовнішні подразники та зміни в інших компонентах саме так, як це було зазначено вище.

В умовах моделювання педагогічної системи з певними ознаками слід пам’ятати, що виникає об’єктивна вимога дотримання чіткої відповідності між окремими елементами педагогічної системи як взаємопов’язаними складовими. У разі внесення змін у педагогічну систему (наприклад, в умовах надходження нових зовнішніх вимог щодо ознак результату навчального процесу) відповідні процедури оновлення необхідно прогностично провести з усіма її елементами, а не з одним окремим ізольованим від інших елементів, що вже мало місце в історії розвитку національної системи освіти, коли часткове оновлення чи модернізація одного з компонентів вважалось запорукою отримання якісно високих результатів функціонування всієї системи.

Забезпечення цілісного ефективного функціонування педагогічної системи забезпечується цілісним підходом до її модернізації. Так, стрімкі темпи науково-технічного прогресу останнім часом стали визначальним чинником перманентного процесу оновлення критеріїв оцінки підготовки випускників навчальних закладів. Зміни у характеристичних ознаках випускника навчального закладу (соціальне замовлення) стають вагомою підставою для проведення цілеспрямованого коригування таких елементів системи, як: цілі навчання, зміст освіти, дидактичні процеси, форми організації навчання, технічне оснащення навчального процесу та якісна підготовка вчителів. На підставі уточнення соціального замовлення відбувається коригування цілей навчання у відповідності до сучасних досягнень науки, що тягне за собою конкретизацію змісту освіти. Наступним кроком є аналіз відповідності дидактичних процесів і форм організації навчання природним процесам опанування індивідом даною системою знань та способів діяльності.

Обов’язковим етапом оновлення педагогічної системи є визначення необхідного та достатнього технічного оснащення зазначеного процесу і аналіз якості підготовки вчителів, що мають забезпечити ефективний перебіг навчального процесу. У даному контексті неможна оминути увагою об’єктивний рівень розвитку педагогічної науки, оскільки у разі виявлення невідповідності між змістом знань, об’єктивними процесами його опанування та формами організації навчання (окреме коло питань складають особливості професійної підготовки вчителів, як носіїв інформації про доречні форми організації навчання) логічним наслідком є активізація пошуків педагогічної науки у бік створення нових ефективних освітніх технологій.

Втім, не лише зовнішні трансформації стають підставою для здійснення кардинальних перетворень елементів педагогічної системи. Неприпустимим стає внесення змін в один з елементів педагогічної системи без відповідної перебудови інших. Наприклад, зміни (уточнення) цілей навчання повинні супроводжуватися змінами у змісті, а можливо і у методах навчання. У разі необхідності такі зміни можуть торкатися навіть організаційних форм навчання, якщо цього вимагають запропоновані інноваційні підходи.

У контексті реалізації технологічного підходу в освіті принцип цілісності має призначенням забезпечити логічну побудову освітнього процесу на основі врахування особливостей взаємодії компонентів педагогічної системи. В умовах модернізації освітнього процесу зазначений принцип дозволяє здійснити здійснювати перебудову вже існуючих педагогічних технологій або створювати нові без порушення об’єктивної цілісності педагогічної системи.

Принцип відповідності.

Виділення окремим принципом функціонування педагогічної технології принципу відповідності ґрунтується на об’єктивній закономірності обумовленості якості освітнього процесу адекватністю обраних шляхів досягнення освітній цілей. Наочно таку відповідність можна продемонструвати на прикладі досвіду організації вивчення іноземної мови у загальноосвітніх та вищих навчальних закладах, як приклад порушення даного принципу, що був розповсюджений на теренах Радянського Союзу. Нагадаємо, що педагогічна взаємодія у навчальному процесі при вивченні іноземної мови у точності повторювала методики вивчення усіх інших предметів навчального плану внаслідок чого достій рівень знань з переважної більшості предметів навчального плану, не забезпечувався у вивченні іноземної мови. При цьому збільшення часу на вивчення іноземної мови за відсутності змін методиці суттєво не впливало на якість результату. У разі обрання індивідуальних форм вивчення іноземної мови (заняття на курсах, із репетитором тощо) якість навчання поступово підвищувалась вказуючи на об’єктивну закономірність залежності якості знань від характеру включення учня у спілкування з метою накопичення відповідного мовного досвіду.

Наведений негативний приклад наочно демонструє залежність кінцевого результату педагогічного процесу від обрання доречних форм та засобів реалізації визначених цілей. Так, форма організації навчання не відповідала дидактичному процесу, що об’єктивно гарантує досягнення визначених цілей. Індивідуальне набуття мовної практики за формою наближувалось до природного процесу організації вивчення іноземної мови. У межах вивчення кожної окремої дисципліни існують об’єктивні залежності між продуктивністю та вибором форм і методів навчання. У разі збігу методики вивчення окремої дисципліни з природними процесами накопичення відповідного знання, набуття способу діяльності, закономірно очікується якісно високий результат освітнього процесу.

Зазначена закономірність є підставою для виділення принципу відповідності щодо функціонування освітніх технологій. Застосування системного підходу до організації освітнього процесу з метою підвищення якості його результатів базується на розумінні зазначеного процесу як цілісної системи. Усі елементи, що складають структуру педагогічної системи, постійно оновлюються, набувають якісно нових характеристичних ознак, утворюючи таким чином перманентний процес пошуку адекватних форм та методів організації освітнього процесу.

Іншою підставою для формулювання даного принципу виступає "Закон принципових можливостей дидактичного процесу", згідно з яким вважається, що кожний дидактичний процес має певні принципові можливості щодо якості формування в учнів знань, умінь, навичок за певний час. Організація дидактичного процесу, що виявляється неадекватним поставленим цілям навчання, матиме наслідком марне витрачання зусиль педагога, часу, енергії учнів. Врахування зазначеної об’єктивної залежності ефективності освітнього процесу від обраних форм та методів його реалізації повинно мати реалізацію на практиці принципу відповідності функціонування освітньої технології, що відповідає теоретично визначеному взаємному впливу компонентів педагогічної системи. Принцип відповідності вимагає добирання логічно обумовлених, необхідних та достатніх методів навчання та виховання, що відповідають визначеним освітнім цілям та іншим умовам (вікові, індивідуальні психологічні та фізіологічні особливості підлітків, зміст освіти, природні процеси сприйняття, усвідомлення та відтворення інформації та ін.), що забезпечує ефективне функціонування педагогічної технології.

Принцип діагностичної цілеспрямованості.

Високі показники ефективності педагогічних технологій у порівнянні із традиційними підходами до організації педагогічного процесу забезпечуються завдяки використанню чіткого, науково обґрунтованого комплексу методів, прийомів, способів педагогічної взаємодії. Цей факт стає підставою для виділення наступної істотної закономірності: від правильності визначення очікуваної мети педагогічного процесу та адекватності вибору педагогічних засобів її досягнення залежить ступінь відповідності реально отриманих результатів запланованим. На підставі даної закономірності виділяється принцип діагностичної цілеспрямованості педагогічної технології.

Слід звернути увагу на семантичне наповнення терміну "діагностичне визначення мети". Будемо вважати мету навчання (виховання) визначеною діагностично за умов:

1. Існування достатньо чіткого визначення риси чи якості особистості, яку необхідно сформувати і можна виокремити від інших якостей особистості. Це означає, що освітня мета набуває детальної конкретизації до рівня окремої якості особистості чи знань вузько визначеної наукової галузі. Сукупність діагностично визначених освітніх цілей (конкретизованих цілей) представляє узагальнений компонент в структурі педагогічної системи – цілі навчання та виховання, що слугує базовим для визначення змісту освіти. Кожна окрема мета стає зрозумілішою з точки зору прогностичного вибору методів і прийомів педагогічного впливу, а сукупність цілей максимально відповідає конкретизованому з позиції компетентнісного підходу соціальному замовленню щодо якості підготовки випускника закладу освіти у кожній окремій її ланці.

2. Існування засобу, "інструменту" для виявлення й діагностики означеної якості особистості під час процесу об’єктивного контролю сформованості або існування можливості визначити критерії оцінки сформованості означеної якості. Дана умова є логічним продовженням попередньої, оскільки визначення певної якості особистості, яку необхідно сформувати чи розвинути, передбачає об’єктивне вимірювання початкового та набутого рівнів внаслідок спеціально організованого педагогічного впливу. З цією метою доречним є введення умовних рівнів розвитку певних якостей або створення системи об’єктивних критеріїв оцінки змін у зазначених якостях особистості (у разі, якщо введення системи рівнів розвитку є недоречним). Це дозволить на практиці забезпечити постійний контроль за змінами у об’єктивно обраних показниках сформованості якостей особистості чи накопиченні системи конкретизованих знань, умінь, способів діяльності і оцінити на цій основі ефективність засобів педагогічного впливу. Кардинальною відмінністю даного підходу є перенесення акценту із загальних підходів щодо оцінки якості підготовки випускника на конкретизацію освітніх цілей із фіксацією послідовних (проміжних) результатів, що забезпечує постійний зворотний зв'язок і створює можливості для своєчасного коригування методів педагогічного впливу.

3. Існування шкали оцінки якостей та властивостей особистості, що спирається на результати відповідних вимірювань. Їх успішність у значній мірі обумовлюється прагматичними підходами до оцінки результатів педагогічного процесу. Відхід від усталених узагальнених оцінок випускника з точки зору "всебічності та гармонійності" розвитку особистості у бік деталізації необхідних для життя і праці у соціумі особистісних характеристик призводить до створення якісно нової шкали цінностей для прогнозування результатів педагогічного процесу. Досвід показує, що будь-яке особистісне утворення, що описується системою абстрактних термінів, може бути виміряне із допомогою системи об’єктивних критеріїв і класифіковано із допомогою відповідних вимірювальних шкал.

Наприклад, пізнавальна активність особистості, як зазначає В. Лозова, є рисою особистості, яка виявляється у її ставленні до пізнавальної діяльності, що передбачає стан готовності, прагнення до самостійної діяльності, спрямованої на засвоєння індивідом соціального досвіду, накопичених людством знань і способів діяльності, а також знаходить вияв у якості пізнавальної діяльності. Авторка вводить в обіг види, рівні, показники, критерії розвитку пізнавальної активності. Досвід В. Лозової визначати рівні розвитку пізнавальної активності вказує на перспективи розвитку педагогічної науки і практики щодо прогнозування розвитку й інших особистісних утворень, як от: ініціативність, комунікабельність, самостійність, творчість, наполегливість тощо.

4. Існування можливості зміни інтенсивності певної якості особистості педагогічними засобами на основі даних контролю. У разі виділення окремої якості особистості (у даному контексті можна говорити і про конкретизовані знання, уміння чи навички) педагогічна система має адекватно вибрати засоби стимулювання розвитку даної якості чи її корекції на основі отриманих даних контролю у відповідності до детально прогнозованих перспектив. Наявність можливості цілеспрямованого педагогічного впливу на розвиток конкретизованої якості особистості є невід’ємною складовою діагностичного визначення мети освітньої технології, оскільки за її відсутності втрачається сенс всієї діагностичної діяльності. Лише за умов усвідомлення можливості змінювати інтенсивність окремих якостей педагогічними засобами створюється передумова до свідомого та науково обґрунтованого вибору комплексу методів педагогічної взаємодії (з точки зору зовнішньої загальної оцінки функціонування).

Вимогою принципу діагностичної цілеспрямованості є дотримання під час визначення освітніх цілей чіткості їх визначення та реальності досягнення. Тобто, характер взаємодії та засоби педагогічного впливу мають визначатись у першу чергу на основі ретельного аналізу наявних знань, умінь, навичок, пізнавальних можливостей учнів, а також прогнозування деталізованих перспектив їхнього розвитку. Така конкретизація цілей та задач педагогічного процесу з одночасним урахуванням потенційних можливостей щодо створення сприятливого освітнього середовища для формування й розвитку виділених якостей особистості та конкретизованих знань у певних галузях науки відкриває можливості для успішного їх досягнення із гарантовано високою імовірністю.

Використання під час організації педагогічного процесу педагогічно доцільних методів та засобів у відповідності до зазначеного принципу дає можливість визначити цілі навчання та виховання так, що їх досягнення стає цілком реальним. З цією метою заздалегідь визначаються об’єктивні критерії, показники, за допомогою яких визначатиметься ступінь досягнення поставлених цілей, як під час здійснення поточного контролю, так і підсумкової оцінки досягнень учня. Завдяки цьому в освітньому процесі створюються необхідні умови для ефективного об'єктивного та однозначного педагогічного контролю за виконанням освітніх цілей, що, в свою чергу, забезпечує ефективність функціонування педагогічного процесу на основі доцільного вибору адекватних педагогічних технологій.

Принцип завершеності.

Об’єктивною закономірністю функціонування педагогічного процесу є можливість вибору форми організації навчання за умов, що кінцевий результат задовольнятиме випускника освітнього закладу виходячи із об’єктивних критеріїв оцінки якості підготовки. Іншим словами, якісну освіту можна отримати обираючи різні освітні траєкторії і користуючись різними пропонованими формами організації навчання. Беручи до уваги дану закономірність виділення даного принципу є логічним і необхідним.

Різні форми та обумовлені ними комплекси методів навчання мають різну ефективність, але гарантують досягнення наперед визначеного результату. Проведені різними авторами дослідження щодо порівняння можливостей денної, заочної, дистанційної та інших відомих форм організації навчання розкривають їх переваги та недоліки, але у той же час засвідчують наявність можливості обирати форму організації навчання і гарантовано отримувати освіту у межах визначених державою стандартів якості. Серед основних показників, за якими оцінюються різні форми організації навчання, називаються саме якість освіти і терміни, що потрібні для завершення навчання. Оскільки терміном "завершеність" не оцінюють терміни навчання, а послуговуються для сигналізування про логічне завершення курсу вивчення певного предмета чи отримання освіти, при визначенні сутності принципу завершеності освітньої технології ми користуємось саме фактом досягнення учнем певного прогнозованого необхідного та достатнього рівня освіти.

Аналіз вітчизняних та світових підходів до визначення необхідних меж якості надання освітніх послуг дає підстави визначити наступні показники коефіцієнту засвоєння діяльності. Вітчизняні нормативні документи визначають якість надання освітніх послуг нормальною у межах 70% засвоєння навчального матеріалу. У той же час представники біхевіоризму наполягають на необхідності організації педагогічного процесу таким чином, щоб його ефективність складала не менше 95%.

Принцип завершеності визначає обов’язкові межі якості результатів педагогічного процесу, що оцінюється на практиці шляхом оцінки фактичного перевищення значення проектного рівня засвоєння. Принцип завершеності вимагає від освітньої технології, що використовується у педагогічному процесі із певною вузько визначеною метою і яка логічно впроваджується з метою поліпшення відповідних показників, щоб коефіцієнт засвоєння знань (формування умінь, розвиток особистісних якостей) відповідав значенню проектного рівня у межах 0,70–0,95.

Практичне значення введення принципу завершеності педагогічної технології полягає у тому, що з його допомогою можна забезпечити виявлення та своєчасне видалення із педагогічної практики не релевантних освітніх технологій, що не можуть гарантувати досягнення педагогічно необхідних результатів. У разі, якщо у педагогічний процес пропонується запровадити інноваційну освітню технологію, вимоги даного принципу дозволять вчасно оцінити її ефективність, підтвердити доречність запровадження, відмовитись від неї у разі отримання нижчих показників ефективності.

Принцип інтенсивності побудови освітнього процесу.

Попередньо розглянутий принцип функціонування освітніх технологій встановлює жорсткі вимоги щодо якості знань, але залишає відкритим питання щодо тривалості педагогічного процесу. Педагогічна практика показує, що різні форми організації навчання внаслідок особливостей своєї організації потребують різного часу для забезпечення необхідного рівня якості освіти. Перманентний процес оновлення змісту освіти характеризується постійним збільшенням обсягу знань, умінь, навичок, якими необхідно оволодіти на будь-якій ланці освітньої системи. За таких умов виникає потреба у нових, більш ефективних формах, способах, прийомах організації освітнього процесу.

Проблема пошуку нових ефективних підходів для прискорення розв’язання освітніх задач підсилюється об’єктивними наслідками процесів інтеграції та глобалізації, що призводить до суттєвого збільшення кількості особливих вимог до особистості випускника. Це вказує на невідповідність усталених підходів до організації педагогічного процесу новим вимогам з позиції бюджету часу, що потрібен для забезпечення високої якості підготовки в умовах розширення змісту освіти.

Згідно із принципом інтенсивності побудови освітнього процесу необхідною вимогою щодо його організації є прискорення розв'язання освітніх задач на якісно високому рівні. Критерієм відповідності освітнього процесу даному принципу є швидкість засвоєння необхідного обсягу знань, умінь, навичок, розвиток особистісних якостей на визначеному вимогами принципу завершеності рівні якості. Наприклад, для виховного процесу таким критерієм слугує швидкість набуття вихованцем бажаних соціально визначених стереотипів суспільної поведінки, усвідомлення моральних норм тощо. У процесі вивчення окремих навчальних предметів – швидкість засвоєння змістовних модулів, опанування способами застосування знань на практиці.

За умов існування загальної тенденції до прискорення освітніх процесів запровадження принципу інтенсивності побудови освітнього процесу, як базового принципу функціонування освітніх технологій, стає об’єктивною необхідною і своєчасною педагогічною реакцією, що у перспективі відкриє можливості постійного своєчасного оновлення змісту освіти й забезпечення сталого інноваційного розвитку національної системи освіти.

У контексті технологічного підходу в освіті даний принцип ефективно може використовуватись з позиції оцінки необхідності та доречності запровадження інноваційних освітніх технологій. Оскільки шляхів досягнення певної освітньої мети може бути декілька і за своєю ефективністю вони також можуть бути рівноцінними, то у відповідності до принципу інтенсивності побудови освітнього процесу до новоствореної педагогічної технології висуватиметься вимога підвищувати, у порівнянні з уже існуючими підходами, швидкість виконання освітніх задач.

Таким чином, відповідність педагогічної технології цьому принципу опосередковано засвідчує її ефективність та доцільність впровадження, з одного боку, та необхідність заміни її на іншу освітню технологію – з іншого. Своєчасність такої заміни не базуватиметься на традиційних підходах, коли якість підготовки випускника визнається критично низькою й потребує поліпшення, а визначатиметься з позиції можливості забезпечити прискорене розв’язання поставлених перед освітньою системою завдань шляхом запровадження іншої освітньої технології, що забезпечить досягнення зазначеної мети у коротші терміни.

Принцип природовідповідності.

Сформульований ще у XVII столітті видатним чеським педагогом Я. Коменським принцип природовідповідності не втратив своєї актуальності щодо організації педагогічного процесу. Він спрямований на врахування багатогранної природи людини, особливостей її анатомо-фізіологічного, психічного розвитку з погляду віку і статі. Інший відомий науковець К. Ушинський у своєму творі "Людина як предмет виховання" акцентував увагу вчителів на тому факті, що педагогічний вплив має ґрунтуватись на знаннях про людину, що накопичені комплексом "антропологічних" наук (психологією, анатомією, фізіологією та ін.).

Такий підхід і зараз є актуальним, правильним, оскільки розглядає одне з головних питань ефективного функціонування педагогічної технології – побудову педагогічного процесу, що максимально відповідає природним механізмам засвоєння учнем досвіду та розвитку його інтелектуальних сил. Якщо попередньо розглянуті принципи побудування педагогічної технології висували вимоги щодо якості та термінів здобуття освіти, то даний принцип описує у загальному вигляді підходи до організації педагогічного процесу. Кожна людина є індивідуальністю, яка характеризується певними пізнавальними можливостями, особливостями сприйняття, усвідомлення, запам’ятовування та відтворення інформації, індивідуальним темпом роботи тощо. Відповідність педагогічних методів, підходів, форм організації співпраці та самостійної навчально-пізнавальної діяльності учня його можливостям є однією з складових успішного функціонування освітнього процесу.

Показником відповідності освітнього процесу принципу природовідповіності є існування бажання вчитися, інтерес до навчання, прагнення поглиблювати знання.

Принцип професійно-етичної відповідності.

Виділення даного принципу функціонування освітньої технології базується на об’єктивній закономірності залежності результатів освітнього процесу від рівня професійної підготовки педагогічних працівників. Історія розвитку систем освіти різних каїн знає багато прикладів інтенсивного розвитку у разі керування відповідними інноваційними процесами освіченими педагогами-науковцями. Знання закономірностей процесів розвитку, становлення особистості; сприйняття, обробки, запам’ятовування, відтворення інформації; залежності результатів освітнього процесу від вибору форм, методів педагогічного впливу; уміння максимально ефективно використовувати свій психофізичний апарат для здійснення максимального педагогічного впливу на особистість учня складають базові необхідні професійні якості педагога.

З точки зору сучасного підходу виділяти ключові компетентності даний принцип можна конкретизувати терміном "професійна педагогічна компетентність", що максимально узагальнює усі необхідні знання та уміння педагога-організатора педагогічного процесу. Даний принцип ставить вимоги до професійних педагогічних працівників, які практично реалізовують окремі педагогічні технології. Успіх багатьох авторських технологій, приклади яких є класикою організації педагогічного процесу, значною мірою збув обумовлений особистісними, людськими якостями педагога. Обмін досвідом, спроби тиражувати найбільш ефективні педагогічні технології змусив дослідників, а в першу чергу – педагогів-практиків, звернути увагу на відповідність особистості педагога, його знань та умінь вимогам відповідної освітньої технології. Більшість з них стосується комплексу якостей особистості педагога, які разом визначають його педагогічну майстерність. Останнім часом до таких вимог додались і такі, що обумовлені необхідністю використання сучасних технічних засобів навчання: комп’ютерів, мультимедійних систем, мережі Internet.

Окремо слід звернути увагу на етичному аспекті професійної підготовки педагога. Компетентнісний підхід стосується лише механістичних підходів до професійної підготовки педагогів. Педагогічна практика засвідчує, що успішність педагогічної взаємодії у значній мірі залежить від налаштування педагога на продуктивне гуманістичне спілкування. У даному контексті варто звернути увагу на завдання особистісно-орієнтованого навчання, реалізація яких є безпосереднім завданням професійної діяльності сучасного педагога:

педагогічна підтримка всебічного розвитку індивідуальних пізнавальних здібностей;

максимальне залучення індивідуального досвіду у процесі навчання, що здійснюється на підставі даних стартової діагностики знань, умінь, навичок та визначенні на цій основі зони ближнього розвитку;

створення максимально сприятливих умов для розвитку процесів самопізнання й допомога особистості у самовизначенні, самореалізації, а не формування попередньо заданих якостей на основі середніх показників;

формування культури життєдіяльності, що відкриває можливість продуктивно будувати своє повсякденне життя, правильно визначати життєві перспективи.

Формування культури життєдіяльності особистості є показником педагогічного професіоналізму, показником професійно-етичної відповідності.

Принцип сучасності.

Виділення принципу сучасності обумовлюється перманентними інноваційними процесами у системі освіти. Зазначені процеси обумовлені здебільшого прагненням педагогів-теоретиків утворити постійне джерело прогресу в освіті, відійти від застарілих традицій та стереотипів, здолати інертність, шаблонність, домінування теоретичного навчання, а натомість активізувати пошук радикальних нововведень. Не можна називати нормальною ситуацію, коли випускник навчального закладу на момент отримання документу про освіту володіє застарілими знаннями. Це вказує на необхідність здійснення інноваційної діяльності у різних напрямках реформування змісту освіти.

Слід відзначити, що на практиці інноваційна діяльність в освіті не завжди має корисні наслідки. Інноваційною діяльністю визначаються будь-які зміни в традиційній організації системи освіти, але наслідки таких змін можуть мати сумнівний вплив на її розвиток. Ми не розглядаємо тих випадків, коли інновації прямо мали негативні наслідки і самі були продуктом популістів, які бажали зарекомендувати себе реформаторами.

Принцип сучасності вимагає відбору та запровадження тих надбань сучасної науки та практики, що вже довели наявність в них інноваційного потенціалу, успішно використовуються в інших системах освіти тощо. Врахування даного принципу сприятиме інноваційній діяльності, що в своїй основі матиме відбір та розповсюдження передового педагогічного досвіду використання сучасних освітніх технологій.

При цьому до інновацій не відноситимуться ті нововведення, що стали результатом удосконалення вже відомого педагогічного досвіду або запровадження сучасних технічних засобів навчання. Йдеться передусім про педагогічні відкриття, що здійснюються провідними науковцями та практиками у постійній співпраці та взаємодії. Необхідність реалізації такого тандему обумовлюється попереднім історичним досвідом розвитку педагогічної науки та практики, що містить яскраві приклади теоретичних розробок, які не отримали широкого розповсюдження на момент свого виникнення внаслідок окремих недоліків методики запровадження у практику (технологія групової навчальної діяльності, розвивального навчання тощо), та досвіду практиків, які внаслідок низького рівня теоретичного обґрунтування своїх розробок не мали можливості популяризувати свій досвід (представники педагогіки співробітництва).

Іншим аспектом реалізації принципу сучасності є коригування змісту навчальних програм, постійне оновлення їх з метою насичення сучасними знаннями та видалення застарілих фактів, а іноді і суто теоретичного історичного матеріалу, що з точки зору сучасності втратив свій виховний вплив. Якщо частина зайвої інформації буде видалена із змісту дисципліни, але при цьому залишиться логічність викладення матеріалу, що забезпечуватиме формування у свідомості цілісного уявлення про вивчену дисципліну, це призведе до оптимізації навчального навантаження, структурування навчального матеріалу із перспективою встановлення тісніших міжпредметних зв’язків.

Перспективним напрямком удосконалення змісту освіти та технологій його реалізації є підвищення рівня інтеграції дисциплін, полегшення внаслідок цього процесу опанування знаннями, стимулювання творчості у застосуванні знань на практиці. У межах окремих дисциплін процес модернізації повинен стати безперервним, а темпи реформування повинні відповідати темпам розвитку відповідної галузі науки. Скорочення дистанції між фактичним розвитком науки та змістом освіти є показником відповідності технології реалізації освітнього процесу даному принципу.

Важливим висновком щодо необхідності виділення принципу сучасності до функціонування освітніх технологій є те, що їх призначенням стає постійна перевірка діючих навчальних програм, своєчасне видалення застарілого, непотрібного матеріалу, запровадження замість нього сучасних наукових надбань, а у виборі освітніх технологій – постійне їх оновлення у відповідності із сучасними актуальними тенденціями організації ефективного освітнього процесу.

Принцип оптимізації навчального процесу.

Даний принцип освітніх технологій вимагає забезпечення досягнення цілей освіти із мінімальними витратами часу та сил учасників педагогічного процесу. Показником відповідності освітньої технології даному принципу стає економія часу та високі показники якості освіти. У певній мірі даний принцип є тотожним принципу інтенсивності побудови освітнього процесу. Принцип оптимізації навчального процесу має в своїй основі більшу спрямованість на реформування змісту освіти.

Сучасні темпи оновлення змісту освіти дедалі сильніше підвищують цінність часу, що витрачається на навчання. У перспективі обсяги навчального матеріалу розширюватимуться із все більшими темпами, що обов’язково призведе до перевантаження учня. Скорочення програм фахових дисциплін є безперспективним, а тому невідповідність змісту освіти й термінів навчання призведе до кризи, сутністю якої стане неможливість забезпечення сучасного рівня підготовки випускників.

Реалізація принципу оптимальності, що на практиці стосуватиметься перегляду та корекції навчальних планів, призведе до видалення ряду дисциплін, що у певний час були виділені в окремі самостійні змістовні модулі без достатнього теоретичного обґрунтування й врахування їхнього практичного значення, які змушують витрачати час та зусилля, але отримані внаслідок їхнього вивчення знання не несуть практичного значення.

Розглянуті принципи побудування педагогічної технології є особливими й необхідними, обов'язкове дотримання яких забезпечує ефективність функціонування новоствореної педагогічної технології. Воднораз створення будь-якої педагогічної технології має відбуватися з урахуванням загальновідомих перевірених часом і багатьма поколіннями педагогів класичних принципів навчання та виховання, що і містять у собі провідні вимоги щодо організації освітнього процесу з урахування об'єктивних індивідуальних та вікових особливостей учасників освітнього процесу.

Поняття «організація інновацій» у широкому розумінні характеризує способи впорядкування і регулювання дій окремих осіб та автономних груп працівників, які орієнтовані на досягнення мети зі створення та реалізації інновацій будь-якого типу, ступеня новизни та складності, практичної цінності та ефективності.

Зважаючи на вищевикладене, можна констатувати, що традиційні служби управління персоналом не здатні забезпечити потрібне організаційне середовище та ефективно організувати і налагодити роботу працівників на інноваційних засадах. Це зумовлює необхідність реорганізації системи управління персоналом, а також пошуку і залучення спеціалістів із управління працівниками, які розуміють специфіку діяльності інноваційних організацій та здатні вирішувати завдання управління конфліктами та стресами, мотивації до праці, адаптації працівників, а також – регулювати групові та міжособистісні стосунки у швидкозмінній інноваційній системі.

Управління персоналом як інноваційна діяльність повинно мати системний характер, тобто містити сукупність взаємопов’язаних елементів, серед яких:

• підсистема відбору персоналу;

• підсистема соціальної адаптації працівників;

• підсистема мотивації праці;

• підсистема атестації та оцінки персоналу;

• підсистема управління конфліктами;

• підсистема управління кар’єрою працівників;

• підсистема безперервного розвитку персоналу;

• підсистема управління знаннями.

Комплексна діяльність керівника щодо створення, засвоєння, використання та розповсюдження новацій називається інноваційним процесом, який становить собою певну систему, що в основі своїй поліструктурна. Інноваційний процес відображає перебіг, послідовність змін компонентів педагогічного процесу, життєвий цикл інновацій. Діяльнісна структура включає в себе сукупність компонентів: мотиви – цілі – задачі – зміст – форми – методи – результати. Управління інноваційним процесом передбачає реалізацію керівником управлінського циклу: аналіз – планування – організацію – контроль – регулювання – аналіз.

Інноваційні підходи утворюють нові моделі управлінської діяльності: 1) системний підхід; 2) ситуаційний підхід; 3) програмне управління; 4) цільове управління; 5) програмно-цільове управління; 6) управління за кінцевим результатом; 7) кібернетичне управління; 8) діалогічне, колегіальне, партисипативне управління; 9) управління розвитком закладу освіти; 10) управління якістю освіти; 11) адаптивне управління; 12) фасилітативне управління; 13) рефлексивне управління; 14) особистісно орієнтоване управління; 15) оптимізаційне управління; 16) демократичне управління; 17) управління інноваційними процесами.

Отже, інноваційні підходи до управління соціальними закладами по-новому формулюють проблему професійної успішності, що, своєю чергою, зумовлює необхідність формування особливих систем відбору персоналу, його оцінювання, професійної підготовки та адаптації працівників тощо. Інноваційні структури потребують пошуку нетрадиційних соціальних технологій та вимагають від персоналу гнучкості та креативності мислення, ефективної системи сприйняття інформації, внутрішньої потреби до творчості, самореалізації та інтеграції у соціальну систему. Центральною фігурою у інноваційній діяльності стає інтелектуал, для якого найважливішу роль відіграє змістова наповненість праці та висока внутрішня мотивація.

**Висновки до розділу 2.**

Питання впровадження інновацій в управлінську діяльність організації на сьогодні одне з найголовніших та найбільш проблематичних питань, з яким стикаються організації. Більшість організацій приходять до висновку, що хоча б раз на рік потрібно проводити помірну реорганізацію, і корінну – кожні 4-5 років, в інакшому випадку її виживання в динамічному середовищі становиться під загрозу. Вимоги до змін надходять, як зсередини компанії у вигляді потреб та очікувань працівників, так і ззовні, у вигляді зростаючої конкуренції, технологічних інновацій, нового законодавства, тиску соціальних факторів.

Для того, щоб зміни дали найкращий результат з найменшою кількістю витрат коштів, сили і нервів процес змін в організації повинен бути якнайкраще зорганізований і керований.

Необхідність впровадження інновацій в управлінську діяльність організації пов'язана із невідповідністю процесу управління потребам, зумовлена середовищем її функціонування.

Впровадження інновацій в управлінську діяльність організації допомагає уникнути таких негативних ефектів і чинників, як зниження продуктивності, активний і пасивний супротив змінам, виключення працівників з трудового процесу, конфлікти в колективі, професійне виснаження, звільнення працівників за власним бажанням, повільне засвоєння змін, ухилення від роботи тощо.

Отже, для того щоб розвиватися, організації необхідно змінюватися. Іншими словами, зміна є неминучою властивістю розвитку.

Єдиною постійною величиною успішних організацій залишається їх постійна зміна. Багато з цих змін можуть бути випадкові і непередбачувані. Звичайно, що для ефективніших змін потрібно аналізувати досвід впровадження інновацій в діяльність організації закордонних підприємств та вітчизняний досвід.

**ВИСНОВКИ**

Використання інноваційних технологій сприяє покращенню ефективності управління навчальним закладом. Сучасні освітні технології повинні гарантувати досягнення певного рівня навчання, бути ефективними за результатами та оптимальними в часі, витратах сил і засобів. Водночас вони мають також сприяти розвитку соціальної і професійної мобільності педагогів, їх конкурентноспроможності на ринку праці та швидкій адаптації до сучасних освітніх потреб.

Для творчого та ефективного управління необхідно розкривати і всебічно досліджувати об'єктивні закони і закономірності управління. У свою чергу, оскільки закони та закономірності управління базуються на законах розвитку природи, суспільства і мислення, необхідне формування досконалої системи наукових знань кожного керівника, найширшого культурного і професійного кругозору.

Принципи управління, маючи об'єктивний характер, повинні мати правове оформлення, закріплене в системі нормативних документів, положень, угод, договірних зобов'язань, законодавчих актів і т. Д. Однак при цьому характер і форми закріплення принципів управління повинні мати досить гнучкий характер, щоб уникнути зайвої жорсткості процедур і формулювань. Це дуже важливо, оскільки зміна конкретно-історичних умов призводить до зміни дії соціально-економічних законів і, відповідно, утримання самих принципів управління.

Взаємодія керуючої і керованої підсистем здійснюється відповідно до визначених принципів, тобто правилами. На практиці таких принципів може бути дуже багато. Чи не найголовнішим з цих принципів можна вважати науковість в поєднанні з елементами мистецтва. Як уже зазначалося, менеджмент використовує дані і висновки багатьох наук, оскільки складним сучасним господарством практично неможливо управляти «з натхнення». У той же час, ситуація може змінюватися настільки стрімко і непередбачувано, що на пошук науково обґрунтованого рішення просто не виявиться часу, і тоді доводиться використовувати нетрадиційні підходи. Це вимагає від керівника, крім глибоких знань, великого досвіду, володіння мистецтвом міжособистісного спілкування, вміння знаходити вихід з безвихідних положень.

Процес управління повинен бути цілеспрямованим, тобто завжди здійснюватися не просто так, а бути орієнтованим на вирішення конкретних проблем, які стоять в даний момент перед організацією. Будь-управлінський процес повинен ґрунтуватися на принципі послідовності. У ряді випадків послідовність управлінських дій може мати циклічний характер, що передбачає їх повторення в тому ж вигляді через певні проміжки часу. Безперервність здійснення господарських процесів в організації вимагає відповідно і неперервний контроль над ними, контролю і координації діяльності персоналу. Останнє вимагає оптимального поєднання централізованого регулювання та самоврядування окремих елементів організації. Оскільки саморегулювання здійснюється людьми, воно неможливе без дотримання такого принципу як облік індивідуальних особливостей і психології працівників, а також закономірностей міжособистісних відносин та групової поведінки.

Для того, щоб управлінський процес протікав нормально, необхідне дотримання такого важливого принципу як забезпечення єдності прав і відповідальності в кожному його ланці. Надлишок прав порівняно з відповідальністю призводить на практиці до управлінського сваволі, а недолік паралізує ділову активність та ініціативу працівників. Тут важливим вважається змагальність учасників управління на основі особистої зацікавленості в успіху, підтримуваної за допомогою різноманітних мотиваторів, таких як матеріальне заохочення, можливість просування по службі, самореалізація, отримання нових знань і навичок. В сучасних умовах управлінський процес не може бути по-справжньому результативним без дотримання такого принципу як максимально широке залучення виконавців у процес підготовки рішень, оскільки рішення, в які вкладено власну працю та ідеї, будуть реалізовуватися з більшою активністю і зацікавленістю.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством. Учебник / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. – М: ИНФРА-М, 2001. – 212 с.
2. Беспалько В.П. Слагаемые педагогической технологии / В.П. Беспалько. – М.: Педагогика, 1989. – 191 с.
3. Василенко Н.В. Хмарні технології в управлінні навчальним закладом / Н.В. Василенко. – Х.: Основа, 2015. – 112с.
4. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л.В.Васильченко. – Х.: Вид. група «Основа», 2007. – 176 с.
5. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом / А. В. Василик // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . – 2014. – № 1. – С. 306-314.
6. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
7. Вихановский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для ВУЗов по экономическим специальностям и направлениям. – 3-е изд. / О.С. Вихановский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2005. – 528 с.
8. Внутришкольное управление: теория и опыт педагогических и управленческих инноваций / под ред. Н. В. Горбуновой. - М. : Новая школа, 1995. - 180 с.
9. Гапоненко А.Л. Теория управления. Учебник / А.Л. Гапоненко. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – 558 с.
10. Гершунский Б.С. Философия образования для ХХI века: (В поисках практико-ориентированных образовательных концепций) / Б.С. Гершунский. – М.: Совершенство, 1998 – 608 с.
11. Гордон Драйлен. Революція в навчанні / Гордон Драйлен, Дожонетт Вос; пер. з англ. М. Олійник. – Л.: Літопис, 2005. – 542 с.
12. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: Монографія. - К.: Міленіум, 2004. - 358 с.
13. Демичева М.Ю. Подходы к управлени талантами // Инновационные технологии управления человеческими ресурсами: коллективная монография / Под редакцией к.э.н. А.А. Корсаковой, д.е.н. Е.С. Яхонтовой. – М.: МЭСИ, 2012. – С. 52-63.
14. Жабінцева М. Сучасний погляд на інноваційну модель керівництва школою / М. Жабінцева // Директор школи. – 2014. – № 2. – С. 27-31
15. Зеленцов А.Б. Вопросы эффективности процесса управления и его организации / А.Б. Зеленцов // Современные проблемы науки и образования. – 2007. – № 6 – С. 150-154.
16. Инновационный менеджмент: Учебное пособие/Под ред. д.э.н., проф. Л.Н. Оголевой – М.: ИНФРА – М., 2002. - 238 с.
17. Калініна Л. М. Моделі управлінської діяльності керівника школи // Педагогічні інновації: ідеї, реалізації, перспективи : зб. наук. праць / Редкол. Л. І. Даниленко та ін. – К. : Логос, 2000. – 308 с.
18. Климчик І. Ділова кар'єра: принципи планування і управління / І. Климчик //Освіта і управління. – 2004. – № 3-4. – С.31-36.
19. Клокова О.С. Социальные инновации в системе управления качеством высшего образования: социологический подход / О.С. Клоковаа. – Уфа, 2007. – 150 с.
20. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". - 2-е изд., изм. и доп. / В.И. Кнорринг. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА o М), 2001. – 528 с.
21. Королюк С.В. Модель розвитку управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної освіти // Імідж сучасного педагога. – Полтава: АСМІ. – 2004. – № 10. – С. 10.
22. Коротков Э.М. Исследование систем управления: Учебник / Э.М. Коротков. – М.: Издательско-консалтинговая компания ДеКА, 2000. – 130 с.
23. Коротков Э.М. Управление качеством образования: Учебное пособие для вузов / Э.М. Коротков. – М.: Академический проект: Мир, 2006. – 320с.
24. Краевский В.В., Бережнова Е. В. Методология педагогики: новый этап: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В.В. Краевский, Е.В. Бережнова. – М.: Издательский центр «Академия», 2006. – 400 с.
25. Корнетов, Г.Б. Теория и практика образования: Учебное пособие. 2 е изд., перераб., доп. Текст. / Г.Б. Корнетов. М.: АСОУ, 2006. - 220 с.
26. Лунячек В.Е. Алгоритм управління школою/В.Е. Лунячек. – Х.: Основа, 2005. – 176 с.
27. Матрос Д.Ш, Полев Д.М., Мельникова Н.Н. Управление качеством образования на основе новых информационных технологий и образовательного мониторинга / Д.Ш. Матрос и др. – М.: Педагогическое общество России, 1999. – 96 с.
28. Марков М. Технологизация и эффективность социального управления / М. Марков. – М.: Мысль, 1982 – 220 с.
29. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом/О. І. Мармаза. – Х.: Основа, 2004. – 240 с.
30. Освітній менеджмент: навч. посіб./за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки.- К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.
31. Оцінювання та відбір педагогічних інновацій: теоретико-прикладний аспект. Науково-методичний посібник./За редакцією Л. Даниленко. – К.: Логос, 2001. – 185 с.
32. Палеха Ю.І. Методологічні основи культури управління / Ю.І. Палеха // Освіта і управління. –1997. – №2. – Т.2, с.82-85.
33. Паскевська Ю.А., Криволап О.Ю. Тайм-менеджмент як технологія організації робочого часу // Психологічні перспективи. – Випуск 15, 2010. – с. 150-157.
34. Пищулин Н.П., Огородников Ю.А. Философия образования / Н.П. Пищулин и др. – М.: Центр инноваций в педагогике, 1998. – 231 с.
35. Прихач А. Активная инновационная деятельность персонала как конкурентное преимущество / А. Прихач // Управление персоналом. – 2005. – № 1–2. 9. Гумилев Л.Н. Етногенез і біосфера Землі / Л.Н. Гумилев. – СПб.: Кристал, 2001.
36. Социальное управление: Словарь-справочник. /Под ред. В.И.Добренькова, И.М.Слепенкова. – М.: Издательство МГУ, 1994. – 208 с.
37. Старжинский В.П. Методология науки и инновационная деятельность: учеб.-метод. пособие / В.П. Стражинский. – Минск : Белорус.нац. техн. ун-т, 2008. – 115 с.
38. Старикова О.Г. Современные образовательные стратегии высшей школы: полипарадигмальный подход / О.Г. Старикова – Краснодар: ФГОУ ВПО «Краснодарский государственный университет культуры и искусств», 2011. - 24 с.
39. Статистика науки и инноваций: Краткий терминологический словарь / Под ред. Л.М. Гохберга. – М.: Центр исследований и статистики науки, 1996 – 230 с
40. Третьяков П.И. Практика управления современной школой (Опыт педагогического менеджмента) / П.И.Третьяков. – М.: Новая школа, 1995. – С.67-72.
41. Третьяков П.И., Шамова Т.И. Управление качеством образования основные направления системы: сущность, подходы, проблемы / П.И.Третьяков и др. // Управление качеством образования: сб. мат. Науч. сессии ФПК и ППРО МПГУ. – М.: МПГУ, Бакалавр, 2001. – С. 4-8.
42. Удальцова М.В. Социология управления: Учебное пособие / М.В. Удальцова. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 144 с.
43. Управління загальноосвітнім навчальним закладом у сучасних умовах / за ред. А.Ф. Шегеди .- Х. : Основа , 2015 .- 128с.
44. Файоль А., Эмерсон Г. и др. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республіка, 1992. – С.12.
45. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М.: ЮНИТИ ДАНА, 2001. – 439 с.
46. Чупрасова В. И. Современные технологии в образовании / В.И. Чупрасова. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2000. – 204 с.
47. Шамова Т.И. Исследовательский подход в управлении школой / Т.И. Шамова. – М.: Педагогика, 1991. – 125 с.
48. Шамова Т.И., Давыденко Т.М., Шибанова Г.Н. Управление образовательными системами: учебное пособие для вузов / Т.И. Шамова идр. – М.: Академия, 2002. – 384 с.
49. Ямбург Е.А. Школа для всех: Адаптивная модель (Теоретические основы и практическая реализация) / Е.Я. Ямбург. – М.: Просвещение, 1996. – 352 с.
50. Яхонтова Е.С. Инновационные технологии управления культурой // Инновационные технологи управления человеческими ресурсами: коллективная монография / Под редакцией к.э.н. А.А. Корсаковой, д.с.н. Е.С. Яхонтовой. – М.: МЭСИ, 2012. – С. 87-99.