

Тема 20. Системний підхід в питаннях теорії і практики шкільного управління: Децентралізація та автономія.

План.

1. Характеристика основних типів навчальних закладів системи освіти.
2. Основні засади та принципи управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Ключові поняття теми: система освіти, заклади освіти,

Завдання для самостійної роботи:

- ✓ Підготуватися до семінарського заняття.
- ✓ Скласти поради вчителям щодо організації інклюзивного середовища в класі початкової школи.
- ✓ Виписати обов'язки вчителя інклюзивного класу.

Література:

<https://osvita.ua/legislation/law/2235/>

https://www.nenc.gov.ua/doc/vvv/12_2009/L_zag_pedag/L_osnovi_shkolozn.pdf

f

Характеристика основних типів навчальних закладів системи освіти.

Законом України «Про освіту» від 28.09.2017 зі змінами та доповненнями визначає, що для забезпечення основного права для здобуття освіти в системі освіти передбачені різні типи таких закладів.

Статтю 22 закону України про організаційно-правовий статус закладів освіти визначено:

1. Юридична особа має статус закладу освіти, якщо основним видом її діяльності є освітня діяльність.

Права та обов'язки закладу освіти, передбачені цим Законом та іншими законами України, має також фізична особа - підприємець або структурний підрозділ юридичної особи приватного чи публічного права, основним видом діяльності якого є освітня діяльність. Фізична особа - підприємець або структурний підрозділ юридичної особи приватного чи публічного права, освітня діяльність якого перестає бути основним видом його діяльності, втрачає права і обов'язки, у тому числі права на пільги, передбачені законодавством для закладу освіти.

Освітня діяльність вважається основним видом діяльності, якщо надходження на цей вид діяльності та/або від цього виду діяльності перевищують половину загальних надходжень цієї юридичної особи (фізичної особи - підприємця).

2. Заклад освіти як суб'єкт господарювання може діяти в одному з таких статусів:

- бюджетна установа;
- неприбутковий заклад освіти;
- прибутковий заклад освіти.

3. Заклад освіти залежно від засновника може діяти як *державний, комунальний, приватний чи корпоративний*.

4. Заклад освіти може здійснювати освітню діяльність одночасно на різних рівнях освіти та за різними видами освіти, утворювати для цього структурні підрозділи.

5. Заклад освіти для здійснення статутної діяльності може на договірних засадах об'єднуватися з іншими юридичними особами, створюючи освітні, освітньо-наукові, наукові, освітньо-виробничі та інші об'єднання, кожен із учасників якого зберігає статус юридичної особи.

6. Статус, організаційно-правова форма, тип закладу освіти визначаються засновником і зазначаються в установчих документах закладу освіти.

7. Заклади освіти всіх форм власності мають рівні права і обов'язки у провадженні освітньої діяльності відповідно до законодавства.

8. Заклади освіти діють на підставі власних установчих документів, що затверджуються їх засновниками відповідно до законодавства.

Також Законом передбачається і Автономія закладу освіти (Ст. 23)

1. Держава гарантує академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію закладів освіти.

2. Обсяг автономії закладів освіти визначається цим Законом, спеціальними законами та установчими документами закладу освіти.

Стаття 24. Управління закладом освіти

1. Система управління закладами освіти визначається законом та установчими документами.

Установчі документи закладу освіти повинні передбачати розмежування компетенції засновника (засновників), інших органів управління закладу освіти та його структурних підрозділів відповідно до законодавства.

2. Управління закладом освіти в межах повноважень, визначених законами та установчими документами цього закладу, здійснюють:

- засновник (засновники);
- керівник закладу освіти;
- колегіальний орган управління закладу освіти;
- колегіальний орган громадського самоврядування;

- інші органи, передбачені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти.

Типи закладів освіти, що забезпечують здобуття загальної середньої освіти

1. Здобуття загальної середньої освіти забезпечують:

- *початкова школа* - заклад освіти I ступеня (або структурний підрозділ іншого закладу освіти), що забезпечує початкову освіту;
- *гімназія* - заклад середньої освіти II ступеня (або структурний підрозділ іншого закладу освіти), що забезпечує базову середню освіту;
- *ліцей* - заклад середньої освіти III ступеня (або структурний підрозділ іншого закладу освіти), що забезпечує профільну середню освіту.

Початкова школа, гімназія і ліцей можуть функціонувати як окремі юридичні особи або як структурні підрозділи іншого закладу освіти (зокрема закладу загальної середньої освіти I-II, II-III чи I-III ступенів). Ліцей функціонують, як правило, як самостійні юридичні особи.

Заклад загальної середньої освіти, що реалізує освітні програми на декількох рівнях загальної середньої освіти, має тип закладу вищого рівня, на якому провадиться освітня діяльність.

2. Здобуття повної загальної середньої освіти забезпечують також такі заклади освіти:

- *спеціальна школа* - заклад загальної середньої освіти для дітей, які потребують корекції фізичного та/або розумового розвитку;
- *санаторна школа* - заклад загальної середньої освіти з відповідним профілем для дітей, які потребують тривалого лікування;
- *школа соціальної реабілітації* - заклад загальної середньої освіти для дітей, які відповідно до рішення суду потребують особливих умов виховання;
- *навчально-реабілітаційний центр* - заклад загальної середньої освіти для дітей з особливими освітніми потребами, зумовленими складними порушеннями розвитку.

Зазначені заклади освіти можуть функціонувати на одному і на декількох рівнях загальної середньої освіти.

Положення про зазначені заклади освіти затверджуються Кабінетом Міністрів України.

3. Здобуття загальної середньої освіти також можуть забезпечувати заклади професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти та інші заклади освіти, зокрема міжшкільні ресурсні центри (міжшкільні навчально-виробничі комбінати), що мають ліцензію на провадження освітньої діяльності у сфері загальної середньої освіти.

Положення про міжшкільний ресурсний центр затверджується центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

4. У системі спеціалізованої освіти здобуття загальної середньої освіти забезпечують:

- *спеціалізована мистецька школа (школа-інтернат)* - заклад спеціалізованої освіти I-III або II-III ступенів мистецького профілю;
- *школа-інтернат (ліцей-інтернат) спортивного профілю* - заклад спеціалізованої освіти I-III або II-III ступенів спортивного профілю (заклад із специфічними умовами навчання);
- *професійний коледж (коледж) спортивного профілю* - заклад спеціалізованої освіти спортивного профілю (заклад із специфічними умовами навчання);
- *професійний коледж (коледж) культурологічного або мистецького спрямування* - заклад спеціалізованої освіти, який забезпечує здобуття професійної мистецької освіти;
- *військовий (військово-морський) ліцей, ліцей з посиленою військово-фізичною підготовкою* - заклад спеціалізованої освіти II-III або III ступенів військового профілю для дітей з 13 років;
- *науковий ліцей, науковий ліцей-інтернат* - заклад спеціалізованої освіти II-III або III ступеня наукового профілю.

Положення про заклади спеціалізованої освіти затверджуються Кабінетом Міністрів України за поданням центральних органів виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну політику у відповідній сфері.

За зверненням закладу освіти до реалізації освітньої програми можуть залучатися інклюзивно-ресурсні центри, міжшкільні ресурсні центри та заклади позашкільної освіти.

У складі закладів загальної середньої освіти можуть функціонувати такі внутрішні структурні підрозділи:

- дошкільний підрозділ (у складі початкової школи або гімназії);
- позашкільний підрозділ;
- пансіон (у складі ліцеїв, спеціальних закладів загальної середньої освіти та закладів спеціалізованої освіти);
- інші внутрішні структурні підрозділи.

Заклад загальної середньої освіти може мати у своєму складі філію (філії).

Щодо рівнів освіти та терміни її здобуття.

Повна загальна середня освіта здобувається на таких рівнях:

- початкова освіта - перший рівень повної загальної середньої освіти, що здобувається протягом чотирьох років (1-4 класи);
- базова середня освіта - другий рівень повної загальної середньої освіти, що здобувається протягом п'яти років (5-9 класи);
- профільна середня освіта - третій рівень повної загальної середньої освіти, що здобувається протягом трьох років (10-12 класи).

При цьому запроваджуються ще і цикли:

- перший цикл початкової освіти - адаптаційно-ігровий (1-2 роки навчання);
- другий цикл початкової освіти - основний (3-4 роки навчання);
- перший цикл базової середньої освіти - адаптаційний (5-6 роки навчання);
- другий цикл базової середньої освіти - базове предметне навчання (7-9 роки навчання);
- перший цикл профільної середньої освіти - профільно-адаптаційний (10 рік навчання);
- другий цикл профільної середньої освіти - профільний (11-12 роки навчання)

Основні засади та принципи управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Стратегічними завданнями реформування управління освітою є модернізація існуючої системи управління та перехід від адміністративної до державно-громадської форми управління на довірчо-партнерських засадах і засадах людиноцентризму, в якій органічно поєднуються, узгоджуються і координуються сфери діяльності, права «особи, суспільства і держави», обов'язки і відповідальність суб'єктів державного управління, освітнього процесу, самоуправління і громадськості у межах визначених повноважень, трансформаційні процеси та процеси нелінійності особистісного соціокультурного розвитку. Модернізація є комплексним процесом системних змін у державі, а сфера освіти є її складником та об'єктом управління, що детермінує системний характер змін повноважень суб'єктів управління та громадського самоврядування і функційно-посадових обов'язків, змін та інтеграції управлінських функцій, розроблення або вдосконалення організаційної структури, форм управління, існуючих механізмів управління в загальній середній освіті (надалі ЗСО).

Нова школа, як і державно-громадське управління в сфері освіти, має відповідати сучасному типу розвитку суспільства, яке розвивається багатовекторно, але на практиці застосовується адміністративно-командне управління і тотальний контроль індустріальної епохи, що призводить до основної суперечності та до руйнації будь-якої соціальної системи. Загальноосвітній навчальний заклад, як освітня система, що належить за видовою ознакою до соціальних систем, та як об'єкт управління, не є винятком у цьому процесі та потребує впровадження кардинальних змін і прогнозування результатів цих змін як для суспільства, так і для кожної людини в ньому. Проблема управління інноваційним розвитком освіти і загальноосвітніх навчальних закладів (надалі ЗНЗ) є актуальним напрямом сучасних наукових досліджень

Принципи управління – це основні правила, положення, відповідно до яких формуються, функціонують і розвиваються системи управління.

Основні принципи управління школою:

Принцип спрямовуючої вирішальності державно- громадського впливу відображає роль і місце школи як головної інституції, що в будь-які часи і в будь-якому суспільстві виконує свою головну функцію – формування інтелектуальних, моральних, фізичних якостей особистості, без яких не може існувати і розвиватися конкретне суспільство. Реалізація цього положення в управлінні школою потребує розуміння адміністрацією, всім педагогічним колективом власної ролі й призначення, державної ідеології освіти на конкретному етапі розвитку економічних і духовних процесів у суспільстві. Усвідомлення цього визначає адекватність формулювання мети, конкретизацію змісту, форм і методів організації навчально-виховної діяльності керівництва й всього педагогічного колективу. Цей принцип є світоспрямовуючим у діяльності директора школи в процесі організації управління

Принцип гуманізації і поваги до особистості. Організація в школі повинна ґрунтуватися на повазі до кожної особистості. Принцип гуманізму розглядає особистість не як фактор, а як головну мету, заради якої здійснюється управління, водночас особистість керівника є головним носієм засобів, від яких залежить позитивний результат. Гуманізм в управлінні – це повсякденна тактовна турбота щодо організації праці підлеглих, вивчення її наслідків і їх оцінка, прагнення створити й підтримувати стабільний морально комфортний клімат у педагогічному й учнівському колективах. Реалізація принципу гуманізму неможлива без постійного морального й матеріального стимулювання колективу, створення умов для творчого розвитку особистості.

Принцип демократизації в управлінні передбачає стимулювання складного тривалого процесу в школі, тісно пов'язаного з розвитком демократії в державі, у суспільстві, а також у загальнолюдській площині. Демократизація передбачає органічну єдність персональної функціональної відповідальності за свою ланку діяльності з колективними формами роботи, застосування колегіальності й делегування повноважень. Принцип демократизації означає істотне розширення прав учителів і педагогічних колективів, заміну командно-адміністративних методів управління демократичними, створення комфортного морально-психологічного клімату в колективі, доброзичливих стосунків між адміністрацією закладу й учителями, педагогами й учнями, педагогічним колективом і батьками.

Принцип науковості забезпечується теоретичною компетентністю і знаннями технології управління. Науковість в управлінні передбачає в процесі розробки стратегічних, тактичних й оперативних рішень і прогнозування їх наслідків, базування на прийнятих у світовій практиці методах збору й обробки інформації, моделювання, застосування математичної статистики, психолого-педагогічних діагностик, соціології, соціоніки й ергономіки. Науковість в

управлінні потребує оволодіння методологією системного аналізу як основою ефективної організації керівництва школою. Реалізація принципу науковості тісно пов'язана з компетентністю адміністрації, тобто її готовністю на професійному рівні виконувати управлінські обов'язки згідно з теоретичними положеннями й кращим досвідом у цій сфері.

Принцип цілеспрямованості. Передбачає постановку перед педагогічним і учнівським колективами близької, середньої і далекої перспектив, розв'язання конкретних завдань для їх досягнення.

Принцип плановості. Потребує чіткого перспективного і щоденного планування усіх напрямів навчально-виховної, організаційно-господарської діяльності закладу освіти з урахуванням його умов і можливостей.

Принцип компетентності. Згідно з ним усі педагогічні й інші працівники закладу освіти повинні мати високий рівень професійної підготовки, сумлінно виконувати службові обов'язки. Широка загальна ерудиція, високий рівень професіоналізму, врахування реальних умов праці дають змогу керівникові творчо вирішувати складні педагогічні завдання.

Принцип оптимізації. Полягає у створенні в закладі освіти належних умов для забезпечення його працівникам можливостей для ефективної діяльності.

Принцип ініціативи й активності. Передбачає наявність цих якостей у керівництва закладу освіти й створення умов для творчих пошуків усіма педагогами.

Принцип об'єктивності в оцінці виконання працівниками закладу освіти своїх обов'язків. Мається на увазі систематичний контроль за діяльністю працівників закладу, об'єктивна оцінка її результатів, гласність і врахування думки педагогічного колективу.

Принцип поєднання колегіальності з персональною відповідальністю. Його суть у тому, що директор школи несе повну відповідальність за навчально-виховну діяльність перед державними органами, але під час прийняття важливих рішень з питань діяльності школи зобов'язаний урахувати думку членів колективу, якщо вона не суперечить законам України.

Принцип інноваційності є необхідною умовою творчого розвитку колективу, пошуку нових підходів до організації навчання, виховання, управління в навчальних закладах. Постійне ознайомлення з теоретичними розробками в суміжних галузях і трансформація надбань науки в освіту, безперервний пошук кращих зразків практичного досвіду в різних сферах, організація наукової, експериментальної роботи, підтримка проявів ініціативи серед вчителів є необхідними ознаками інноваційності в управлінні навчальними закладами.

Принцип адаптивності в управлінні навчальними закладами базується на відкритості системи "навчальний заклад". Він є відносно консервативною стійкою системою, яка змінюється набагато повільніше, ніж оточуюче соціальне середовище й суспільство в цілому, що відповідним чином відбивається на її організаційному устрої й управлінні. Управління повинно адекватно реагувати

на суспільні процеси відповідно до положень закономірності вирішального впливу систем більш загального рівня на менші. Принцип адаптивності потребує відповідної узгодженості мети діяльності й постанов різних зовнішніх структур управління з налагодженою діяльністю навчального закладу й еволюційних змін у разі об'єктивних потреб. Процес адаптації спрямований на впровадження всього нового на користь навчального закладу, її подальшого розвитку, що потребує іноді зміни усталених зв'язків.

Принцип уваги до кадрів відбиває положення про вирішальну роль виконавців і фахівців у будь-якій справі. Якість функціонування навчальних закладів залежить переважно від професійної компетентності, особистих якостей, ерудиції, духовної культури і творчого ставлення до праці педагогів. Тому їх добір, раціональна розстановка й використання, створення умов для праці, стимулювання є невід'ємними складовими ефективного наукового управління.

Увага до кадрів потребує в управлінні постійної орієнтації на інновації в освіті, на передовий педагогічний досвід, підвищення рівня викладання та виховання.

Принцип перевірки фактичного виконання прийнятих рішень. Невід'ємною частиною управління школою є перевірка виконання Закону України "Про освіту", нормативних актів органів управління, наказів і розпоряджень директора, рішень педагогічної ради, ради закладу освіти. Без об'єктивного державного контролю за виконанням працівниками закладу свої функціональних обов'язків неможливо правильно управляти школою. Керівник школи повинен не тільки перевіряти виконання прийнятих рішень, але й створити умови і надавати необхідну допомогу для їх виконання.

Методами управління школою називаються способи й шляхи діяльності адміністрації з планування, організації, регулювання і контролю за роботою вчителя і учнів з метою досягнення найкращих результатів освітнього процесу.

Основні методи управління школою:

I. Організаційні методи передбачають систему організаційних і розпорядчих впливів, спрямованих на досягнення поставленої мети.

Особливості організаційних методів управління школою: прямий вплив на об'єкт управління; обов'язковість виконання адміністративних рішень вищих органів для підлеглих структур; строго визначена відповідальність за невиконання вказівок і розпоряджень.

Акти управління поділяються на *нормативні й індивідуальні*.

Нормативні акти управління не мають конкретного адресата й містять загальні норми щодо тих чи інших умов і мають тривалий період дії (статути, положення про підрозділ, посадові інструкції, норми витрат матеріалів, праці, стандарти).

Індивідуальні акти управління адресуються визначеним об'єктам управління (накази, розпорядження, вказівки).

Розрізняють п'ять основних способів організаційного впливу на працівників навчального закладу:

*організаційно-стабілізуючі,
розпорядницькі методи
дисциплінарні методи,
матеріальна й адміністративна відповідальність.*

1. Організаційно-стабілізуючі методи управління виконують основну роль. З їх допомогою на тривалий час визначають структуру управління, способи взаємодії елементів системи управління, функцій, повноважень і форми відповідальності об'єкта управління. Виражено це через систему документів, серед яких – *статут школи, колективний договір між навчальним закладом і трудовим колективом, організаційна структура, штати, положення про підрозділи, посадові інструкції*. Ці документи обов'язкові для виконання всіма співробітниками, а їх невиконання спричиняє застосування заходів дисциплінарного впливу.

До складу методів організаційно-стабілізуючого управління входять *регламентування, нормування й інструктування*.

Регламентування виявляється у штатному розкладі працівників для даного навчального закладу або окремо виданим нормативним документом. Регламентування полягає в розробці й введенні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання протягом визначеного цими положеннями часу (положення про підрозділ, посадові інструкції).

Метод нормування чітко визначає нормативи навчального навантаження, нормативи витрат (наприклад, сировини, заготовок, інструментів у навчально-виробничих майстернях), часу, чисельності педагогічного й обслуговуючого персоналу та ін.

Метод інструктування полягає в ознайомленні з умовами праці, роз'ясненні змісту роботи й можливих труднощів, попередженні характерних помилок, роз'ясненні рівня відповідальності за доручену справу, передбачає рекомендації і поради щодо організації роботи. Інструктування може мати наочну форму (керівник школи сам проводить роз'яснення) чи існувати у формі спеціально розробленої документації (наприклад, інструкція про порядок звільнення від перевідних та випускних екзаменів учнів загальноосвітніх шкіл України).

2. Розпорядницькі методи управління застосовуються, коли в практиці управління виникають проблеми, що не вкладаються у встановлені регламенти й нормативи. Такі ситуації обумовлені порушенням зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління, недостатньою обґрунтованістю деяких управлінських рішень, що призводить до відхилень від прийнятих планів. У цьому випадку застосовуються способи розпорядницького впливу. Розпорядницький вплив здійснюється на основі розробки управлінських рішень щодо способів подолання

відхилень, що виникли. Такі рішення виходять від керівників, мають обов'язковий характер і не підлягають обговоренню чи зміні. Для розпорядницького впливу характерна нерегулярність його виникнення, оскільки відхилення в прийнятому порядку управління виникають раптово і їх важко передбачити. Розпорядницький вплив може бути у формі постанови, директиви, наказу (основна форма), розпорядження чи резолюції.

Розпорядчі акти (Закон України "Про освіту", Статут закладу освіти, накази Міністерства освіти і науки України, обласного управління освіти і науки, районного (міського) відділу освіти, накази й розпорядження директора навчального закладу) передбачають систему організаційних і розпорядчих впливів, що є обов'язковими для даного закладу освіти. Вони можуть бути одноосібними (наказ директора навчального закладу про підготовку й організацію випускних екзаменів, проведення предметних олімпіад, організацію літнього відпочинку учнів та ін.) і колективними (рішення педагогічної ради, резолюція конференції закладу тощо).

3. Дисциплінарні методи управління призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків і відносин, а також відповідальності персоналу за належне виконання дорученої роботи. Дисциплінарна відповідальність і стягнення застосовуються, коли працівником здійснена дисциплінарна провина – протиправне невиконання чи неналежне виконання трудових обов'язків. Невиконання працівником обов'язків існує тоді, коли доведена його особиста провина і він діяв навмисно чи необережно. Якщо ж працівник порушив свої трудові обов'язки з незалежних від нього причин (відсутність необхідних умов, недостатня кваліфікація), то він не може бути притягнутим до дисциплінарної відповідальності.

Дисциплінарна відповідальність настає при наявності таких умов: невиконання чи неналежне виконання працівником трудових обов'язків; бездіяльність працівника або перевищення їм своїх повноважень; порушення працівником правових норм.

Дисциплінарні стягнення накладаються директором школи й іншими посадовими особами, яким надано таке право у встановленому порядку (заступники директора). Звільняти працівників можуть тільки керівники навчальних закладів, а керівники структурних підрозділів можуть виходити з клопотанням про застосування такого виду дисциплінарного стягнення.

4. Матеріальна відповідальність працівників полягає в їхньому обов'язку відшкодувати збитку, заподіяного винною дією чи бездіяльністю. Вона покладається на працівників за збиток, нанесений навчальному закладу, з яким вони перебувають у трудових відносинах, а також за збиток, що виник у зв'язку з відшкодуванням цим закладом збитку, заподіяного його працівниками третім особам, якщо цей збиток відшкодований навчальним закладом.

5. Адміністративна відповідальність і стягнення застосовуються у випадках здійснення адміністративних правопорушень. Розрізняють такі види

адміністративних стягнень: попередження, штраф, адміністративний арешт, виправні роботи, конфіскація чи безоплатне вилучення предметів.

Адміністративні методи управління є ефективним засобом досягнення поставлених цілей, коли треба підкорити колектив і направити його на вирішення конкретних задач.

II. Соціально-психологічні методи управління – це способи реалізації управлінського впливу на персонал, що ґрунтуються на використанні закономірностей соціології і психології. Сутність цих методів зводиться до впливу на особистість і колектив з метою формування в них установок щодо їхньої трудової діяльності й творчої активності. Ці методи спрямовані також на реалізацію соціальних і психологічних запитів організацій і їх персоналу: роль і статус особистості, робочі групи, психологічний клімат, етика поведінки й спілкування.

Соціально-психологічні методи управління включають *соціальні*, які спрямовані на групи людей і їх взаємодію в процесі праці (зовнішній світ особистості), і *психологічні методи управління*, що спрямовані на особистість конкретного працівника (внутрішній світ людини).

1. Соціальні методи управління. Ця група методів управління являє собою систему способів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на трудову й соціальну активність персоналу.

Методи соціального управління спрямовані на підвищення соціально-виробничої активності (копіювання лідерів, установлення стандартів зразкової поведінки); на підтримку соціальної наступності (конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних відзнак, святкування початку й завершення великих проектів і задач); на моральне стимулювання (індивідуальне й колективне).

Механізм використання соціальних методів управління включає: соціальне прогнозування, соціальне планування, соціальне нормування і соціальне регулювання.

Соціальне прогнозування використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку й застосування методів соціального впливу в колективі. Параметри соціального прогнозу включають: вікові й статеві зміни персоналу, зміни освітнього й кваліфікаційного рівня, зміни в матеріальному забезпеченні, побутових умовах, зміни в співвідношенні розумової і фізичної праці.

Соціальне планування – це планування вирішення соціальних проблем персоналу організацій: поліпшення умов праці, побуту, відпочинку, духовного й фізичного розвитку.

Соціальне нормування полягає в наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих працівників чи груп у колективі. Соціальні норми відображають визначеного роду інтереси – суспільні, класові, колективні чи групові. Головне й основне призначення всіх норм – погодити усі види інтересів. Інтереси визначають спрямованість поведінки людей, тому їх

взаємне узгодження має важливе значення для регулювання управлінських відносин.

Соціальне регулювання – заходи щодо дотримання соціальної справедливості в колективі й удосконалення соціальних відносин між працівниками. Це колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, правила етикету, черговість задоволення соціальних потреб у залежності від виробничого стажу чи трудової активності. Соціальне регулювання спрямоване на стимулювання колективної і особистої ініціативи й інтересу до праці.

2. Психологічні методи управління. Ця група методів управління використовується з метою гармонізації взаємин персоналу й встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. Головною особливістю цих методів є звернення до внутрішнього світу людини, її особистості, інтелекту, поведінки і почуттів з метою мобілізації внутрішнього потенціалу людини для вирішення конкретних задач організації.

До психологічних методів відносяться:

- формування особистої мотивації працівників, виходячи з філософії школи;
- психологічне спонукання: заохочення і підтримка творчості, ініціативи й самостійності;
- задоволення професійних інтересів працівників, підвищення творчого змісту праці;
- планування службової кар'єри працівника на основі його психологічної орієнтації;
- добір цілей діяльності за психологічними характеристиками й розвиток необхідних психологічних якостей;
- комплектування малих робочих груп, виходячи з критерію психологічної сумісності працівників;
- формування комфортного психологічного клімату в трудовому колективі;
- встановлення нормальних ділових відносин між керівниками й підлеглими.

Психологічні методи управління персоналом базуються на знанні, грамотному й вмілому використанні психологічних якостей конкретного працівника. Таким чином, психологічні методи відіграють важливу роль у роботі з персоналом і відрізняються індивідуальною спрямованістю.

III. Економічні методи управління – це методи матеріального стимулювання (преміювання, підвищення зарплати за результатами атестації), економічного планування, бюджетного управління тощо.

Економічні методи носять непрямий характер управлінського впливу й засновані на використанні економічного механізму. Ці методи займають центральне місце в системі наукових методів управління трудовою діяльністю людей, оскільки на їхній основі встановлюється такий режим роботи й такі

стимули, що об'єктивно спонукають і зацікавлюють персонал в ефективній роботі (заробітна плата, премії, доплати, інші винагороди).

Реалізація економічних методів управління здійснюється в системі економічних відносин між членами трудового колективу. Керівництво організації за допомогою різних компонентів оплати праці (основної і додаткової заробітної плати, премій) регулює матеріальну зацікавленість працівників.

IV. Педагогічні методи управління. До цих методів управління відносять проведення науково-практичних конференцій педагогічних працівників, серпневих нарад учителів, семінарів, диспутів, педагогічних читань та ін.