Чорновол-Ткаченко Р.І.,
кандидат педагогічних наук, доцент,
завідувачка кафедри наукових основ
управління та психології ІПО ХНПУ
ім. Г.С. Сковороди

Основи змісту функцій планування розвитку закладу освіти

Будь-яка діяльність організації починається з процесу планування. Розробка планів – основоположний процес, який лежить в основі всього подальшого управління організацією. Від успішності планування залежить якість і ефективність праці. Сутність планування полягає в постійному пошуку менеджерами відповідей на актуальні питання, що стосуються функціонування організації. Значення планування полягає в тому, що воно є єдиним ефективним засобом, за допомогою якого організація має реальну можливість підвищити свої шанси на успіх і попередити невизначеність майбутніх подій.

Планування роботи навчальних закладів становить повну систему, яка знайшла своє теоретичне обгрунтування й відображення в документах Міністерства освіти й науки України та працях науковців – В.І. Маслова та В.А. Білоголовського, Л.С. Ліпарчука, А.Г. Соколова, І.П. Осадчого, А.А. Попона, Д.І. Румянцевої, В.С. Татьянченко та інших. Вчені стверджують, що найбільш суттєвими чинниками, які визначають систему планів освітніх установ, є організаційна структура і профіль її діяльності, масштаби і постійність напрямків цієї діяльності.

Отже, результатом процесу планування є система взаємопов'язаних планів організаційної структури освітнього закладу, в основі якої лежить місія, яка конкретизується в меті. При створенні системи планування в організації зважуються три комплекси питань: рівні планування, форми координації діяльності щодо планування, характер формалізації процесу планування.

Нова філософія освіти вимагає перегляду багатьох стійких позицій щодо управління, зокрема функції планування. Але при цьому зауважимо, що оновлений зміст планування це не відкидання попередніх положень і теорій, а шлях селективного відбору усього

раціонального й позитивного. [7; с. 8] Інноваційні технології в плануванні – це перш за все зміна змісту і смислу в стосунках керуючий і керований. Головна мета планування в умовах новоосвітньої парадигми – забезпечити не лише *функціонування* закладу освіти, коли наявні можливості управління використовуються в межах приписів, а *розвиток* – тобто якісне наростання все нових можливостей і їх реалізацію. [5; с. 3-18] Спрямовуючи вектор плану на розвиток, керівник повинен усвідомлювати цей процес не через призму стійких стереотипів і власного розуміння, а перш за все через наукове розуміння, яке виражається відповідними законами в новому осмисленні, здавалось би, відомих явищ. Якщо це не враховується, ми ризикуємо не помітити важливі складові, про які нам невідомо, або вони здаються нам незначними.

Сучасний керівник повинен бути інноваційно-освідченим, тобто таким, який вміє доцільно вибирати такі новітні технології, які дійсно сприятимуть втіленні нових смислів управління, а не вимірам розвитку якості звітності.

Досліджуючи функції управління, науковці стверджують, що планування – форма вияву *процесу планомірності,* спрямована на вироблення основного продукту – *плану.* План – це перш за все документ, у якому містяться основні положення життєдіяльності організації:

• прогноз розвитку на майбутнє;

• проміжні і кінцеві цілі і задачі;

• пріоритети розподілу ресурсів, необхідних для реалізації поставлених задач;

• механізм координації діяльності різних організаційних рівнів.

Планомірність – це еволюційний процес розвитку освітньої системи у якісному напрямку, який розширює її горизонти, а отже, і планування. Планомірність в економіці початку ХХ ст. сприяє відповідності попиту і виробництву товарів. Планомірність освітньої системи зумовила необхідність її реформування, наявність стандартів, усвідомлення нової філософії навчання й виховання на основі суб'єктно-суб'єктних стосунків.

Залежно від змісту і статусу в системі управління розрізняють: директивне, індикативне, стратегічне планування. [8; с. 749]

Стосовно освітньої системи директивне планування зберігає свої функції в межах реалізації законів та різних нормативно-правових актів, починаючи з Міністерства освіти і кінчаючи місцевими органами самоврядування районного масштабу.

Щодо визначення поняття "індикативне планування", то науковці не мають сталого погляду. Відносно галузі економіки, вони вважають, що в основі директивного планування є влада, а індикативного – гроші.

Вивчаючи сутність індикативного планування, ми поділяємо думку тих вчених, які вважають за доречне застосувати його і в системі освіти, особливо за умов її реформування. Це планування пов'язане з м'яким директивним впливом через законодавчі та нормативні акти на навчально-виховний процес і забезпечує творчий напрямок колективу, щодо розвитку інноваційних технологій, розробку авторських програм, концепцій та інше. Таким чином, індикативне планування – це планування, яке виражає зміни освітньої парадигми, пов'язані із змінами в житті суспільства через місію школи, декомпозицію цілей і задач.

Отже, індикативне планування, з одного боку є системою необов'язкових рекомендацій для керованих об'єктів і визначає лише певні пріоритети, які мають одержати максимальну державну підтримку, з другого – частина індикативного планування є директивною, зокрема це стосується заходів, що фінансуються з бюджету.

Директивними і контрольованими є заходи, що стосуються матеріального забезпечення закладу освіти, оплати праці педагогічних кадрів тощо.

Адаптуючи погляди Ясинського В.В. та Гайдая О.О. до освітньої сфери, можна виділити такі основні функції індикативного планування: ретроспективний аналіз, прогнозування і обгрунтування цілей, темпів і умов та можливостей закладу освіти і соціального розвитку країни; розробка системи прямих державних рішень в галузі освіти; формування цільових комплексних програм; раціональне поєднання національних інтересів із внутрішніми і зовнішніми факторами впливу на загальноосвітній заклад в цілому; координація і взаємозв'язок розробки індикативного планування з державним бюджетом. Отже, це оновлений погляд на 2 систему планування з урахуванням змін у парадигмі освіти в сучасних умовах розбудови нашої держави – від стратегії до тактики розвитку освітньої організації.

З огляду на зазначене, індикативний план повинен бути схожим більше на ринок у розумінні свободи взаємодії суб'єктів планового процесу, де творчий педагогічний колектив проектує свій розвиток з урахуванням власних можливостей і державного фінан-

сування, створюючи здорові умови конкурентоспроможності з іншими закладами освіти.

Таким чином, освітній заклад, що розвивається, повинен користуватися попитом споживачів (батьків, учнів і держави) з одного боку, і з іншого боку бути конкурентноспроможним стосовно йому подібних (мова йде про заклади освіти району, регіону, області і, навіть, на загальнодержавному рівні). Проблема індикативного планування ще не набула всебічного теоретичного осмислення. Батьківщиною класичної апробації індикативних планів в економіці є Франція. Україна, ліквідувавши бюрократичну систему планування, в 1993 році майже перейшла на індикативне планування. У наукових публікаціях можна зустріти різні підходи щодо визначення поняття індикативного планування. Ми поділяємо погляди тих науковців, які вважають, що індикативне планування – це механізм координації дій та інтересів держави й інших суб'єктів освітнього процесу. Тобто, крім інформаційного орієнтування, таке планування передбачає узгодження діяльності "центру" та галузі у процесі самостійної розробки останньою своїх програм розвитку.

Автори цієї точки зору виходять із французького досвіду індикативного планування, заснованого на демократичній основі координації позицій держави і конкретного регіону, навчального закладу, що передбачає регулювання державним управлінням господарських процесів таким чином, щоб державна бюрократія не задушила ефективне функціонування конкретної галузі.

План цієї системи народжується в результаті багатоступінчастих інтеграцій, і в консенсусі щодо його реалізації зацікавлені всі учасники. Водночас міністерські директиви виступають як індикатори-носії інформації про очікувані результати, тобто мають концептуальний, а не циркулярний характер.

Розглянемо більш детально порівняльну характеристику традиційного та індикативного планування.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційного та індикативного планування

Традиційне планування	**Індикативне планування**
Забезпечує функціонування (потенціальні можливості колективу використовуються в межах приписів).	Забезпечує розвиток (якісне нарощування нових можливостей і їх реалізацію).

Традиційне планування	Індикативне планування
Акцент на ЗУНи (незаперечна відповідність знань учнів вимогам програм, підручників, які до цього часу сприяють формуванню особистості, а не засобами її розвитку, ціннісного потенціалу).	Розвиток ціннісного потенціалу особистості (усвідомлення нової якості знань – знань не для об'єму знань, а для розвитку ціннісного потенціалу особистості).
Відсутність критеріїв і оцінок замірів якості знань, спрямованих на розвиток особистості приводить до замірів якості звітності.	Законодавче делегування розробки нових критеріїв оцінки якості знань, засноване на кваліметричних, комплексних, рейтингових підходах.
Прагнення перевести управління освітою з режиму функціонування в режим розвитку при збереженні функціональної звітності.	Забезпечення достатнього рівня інноваційної грамотності учасників, які забезпечують розвиток навчально-виховного процесу.
Суєтний активізм, демократизація псевдодіяльності в процесі вибору психолого-педагогічних концепцій, теорій підходів з метою модернізації управління	Забезпечення не лише знань інноваційних підходів, концепцій, а усвідомлення і грамотне наукове розуміння їх смислу.
Репродуктивне засвоєння нових технологій.	Впровадження лише тих технологій, які дійсно втілюють нові смисли управління.

Взагалі індикативне планування виражається у двох формах: *кон'юнктурній і структурній.*

Для *кон'юнктурної форми* характерне поліпшення економічно кон'юнктури шляхом комплексного використання бюджетно-податкових, грошово-кредитних та інших макрорегуляторів.

Структурна покликана забезпечувати реалізацію державно структурно політики стосовно окремих регіонів, галузей шляхом ретельного узгодження інтересів підприємств і держави.

Очевидно, за умов перехідно економіки важливо знайти оптимальне співвідношення між індикативним рекомендаційним (пріоритетним) і суто індикативним (вказівним), пам'ятаючи, що рекомендаційне (пріоритетне) планування визначає поведінку учасників виробничих і соціальних процесів у передплановий період. Наприклад, з метою ліквідації певних проблем у закладі освіти керівництво розробляє систему заходів їх ліквідації, а індикативне (вка-

зівне) планування з позиції Міністерства освіти, місцевих органів самоуправління формує напрямки щодо стратегічного розвитку галузі, визначає пропорції, встановлює певні пріоритетні цілі на загальнодержавному стратегічному рівні.

Еволюція форм *індикативного планування від* кон'юнктурної, структурної до стратегічної в капіталістичних країнах зайняла десятиліття, показавши певний ступінь своєї зрілості у взаємодії з усіма відповідними інститутами регулювання.

Як засвідчують науковці, стратегічне планування є тим засобом, що забезпечує можливість організації підвищити свої шанси на успіх, ідентифікувати напрям розвитку, зобов'язати керівника стратегічно мислити і постійно цього вчитися. Щоденні оперативні дії управлінця не повинні бути перешкодою в розробці й реалізації стратегії.

Між стратегічними, тактичними й оперативними планами мають бути прямі і зворотні зв'язки, які дозволяють забезпечити узгодженість планів різних рівнів.

Якщо *стратегічний* план визначає, що повинно бути зроблено, то *тактичний* і *оперативний* – як це зробити: тобто коли, у які етапи, за допомогою яких заходів і ким. Принципова особливість стратегічного планування в тому, що в багатомірності і багатоаспектності цього процесу інтегрується приватна стратегія закладу освіти.

Таким чином, *індикативне планування* – це система планування закладу освіти, тобто стратегічний, річний, щомісячний чи тижневий план роботи загальноосвітнього закладу. Річний план – це основний документ його діяльності, в якому висвітлюється мета і завдання на рік, а з іншого боку – це спеціальний інструмент управління або функціональна форма безперервності стратегічного планування як основної складової індикативного.

Отже, кожна із зазначених форм індуктивного планування відображає певний ступінь зрілості колективу, засоби налагодженості взаємодії всіх етапів його становлення й розвитку.

При цьому зауважимо, що поряд з визначенням необхідності розробки стратегій, значна кількість керівників шкіл все ж надає перевагу оперативним діям. Якщо методика планування на рік досягла значних зрушень в системі роботи школи, то система проектування є прерогативою шкіл далеко не всіх закладів освіти. Перспективні плани здебільшого мають статистичний, а не концептуальноаналітичний зміст. до того ж в Україні практично відсутні довго-

термінові освітні проекти на рівні міністерства. Зокрема, Національна доктрина розвитку освіти, Концепція виховання дітей та молоді в національній освіті, Національна програма патріотичного виховання громадян, формування здорового способу життя, розвитку духовності та зміцнення моральних засад суспільства та інші законодавчі й нормативні документи не забезпечені системою різнорівневих комплексно-цільових програм для регіонів, шкіл різних типів і форм власності тощо. Не напрацьовано і відповідної технології планування, хоча останнім часом вийшли праці вітчизняних науковців, присвячені даній проблемі, це Даниленко Л.І., Зайченко О.І., Ясинський В.В., Гайдей О.О., Хміль Ф.І., Єльнікова Г.В., Федулова Л.І. та інші.

Адаптація елементів методології індикативного планування до системи шкільного планування – це шлях до ефективного керівництва в умовах швидких змін в житті суспільства і реформування освіти.

У контексті сказаного, зауважимо, що індикативне планування дійсно потребує глибокого теоретичного осмислення. дослідники даного питання вважають, що ті публікації, що з'явилися останнім часом на сторінках російських і українських економічних журналів можна розглядати як спробу такого осмислення, зокрема – нового змісту планування і форм його прояву [7; с. 11].

Важливою ознакою даного планування є можливість здійснювати корекцію розвитку залежно від зовнішніх і внутрішніх флуктуацій, якими є органи управлінської ієрархії, соціум та внутрішкільні процеси.

У змісті самого поняття "індикатор"(прилад для вимірювання, визначення; речовина, після введення якої до розчину можна встановити його хімічну природу) закладено сутність змін вектора планування від директивного до гнучкого, передбачливого, навіть альтернативно-варіативного стосовно однієї і тієї ж організації. Тобто, складання з основним варіантом плану двох інших: песимістичного й оптимістичного.

Отже, мова йде про те, що окреслюючи стратегію розвитку закладу освіти необхідно розробити кілька її варіантів і, оцінивши їх, вибрати найкращий, розділивши загальні завдання на такі дрібні складові, які б конкретизували і уточнювали напрямок діяльності організації не лише в тактичних (річних) планах, а й оперативних, забезпечуючи тісні прямі і зворотні узгоджувальні зв'язки. Якщо ми говоримо про гнучке управління, то саме воно і виражатиметься в індикативному плануванні з урахуванням директив і стратегії розвитку.

Література

1. Грейсон Дж., О'делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Пер. с англ. – М.:1991.

2. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / Пер. с англ. – М.: 1992.

3. Дудкин В. Индикативное планирование: о сущности и методологический инструментарий // Российский экономический журнал. – 1997. – № 4.

4. Дудкин В., Петров Ю. Индикативное планирование – механизм координации деятельности государственных и негосударственных субъектов управления экономикой // Российский экономический журнал. – 1988. – № 6; 7-8.

5. Мигаль В.И., Мигаль Е.А. Управление современной школой. Выпуск 1. Внутришкольный контроль и сетевое планирование: Практическое пособие для руководителей школ. – Издание 2-е, доп. и перераб. – Ростов-на-Дону: Издательство "Учитель", 2003. – 64 с.

6. Підготовка керівника середнього закладу освіти: Навчальний посібник / За ред. Л.І. Даниленко. – К.: Міленіум, 2004. – 272 с.

7. Ясинський В.В., Гайдей О.О. Бізнес-планування: теорія і практика: Навч. посіб. – К.: Каравела, 2004. – 232 с.

8. Економічна енциклопедія: У 3-х томах / Відп. ред. С.В. Мочерний. – К: КНЕУ, 2001. – Т.2. – С. 749.

9. Вудкок М., Фрэнсис д. Раскрепощенный менеджер для руководителя-практика / Пер. с англ. – М.: "Дело", 1991. – 320 с.