

УДК 378.147:37.025

С.О. Микитюк

## РЕСУРСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У СУЧАСНОМУ ВИЩОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

*У статті розкрито значення ресурсного підходу в управлінні освітнім процесом у сучасному вищому навчальному закладі. Визначено джерела використання елементів ресурсного підходу, сутність ресурсного забезпечення управління освітнім закладом як ознаки демократичних процесів, принципи відповідного управління. Згідно з ресурсним підходом конкретизовано відмінності цілепокладання і розробки стратегії розвитку освітньої установи.*

**Ключові слова:** управління, ресурсний підхід, освіта, педагогічна освіта.

*В статье раскрыто значение ресурсного подхода в управлении образовательным процессом в современном высшем учебном заведении. Определены источники использования элементов ресурсного подхода, сущность ресурсного обеспечения управления учреждением образовательной сферы как характеристики демократических процессов, принципы соответствующего управления. Согласно ресурсному подходу конкретизированы отличия целеполагания и разработки стратегии развития учебного заведения.*

**Ключевые слова:** управление, ресурсный подход, образование, педагогическое образование.

*In the article the value of resource approach is exposed in educational process control in modern higher educational establishment. Defined the sources of the use of elements of resource approach, essence of the resource providing of management educational establishment as signs of democratic processes, principles of the proper management. In obedience to resource approach the differences of developments of strategy of development of educational establishment are specified.*

**Key words:** management, resource approach, education, pedagogical education.

**Постановка проблеми.** Інституційні перетворення в Україні, що відбуваються під впливом загальносвітових трансформаційних процесів, потребують формулювання нових концептуально-методологічних положень щодо розбудови системи управління освітніми закладами і педагогічним процесом в сучасних умовах становлення демократичного врядування. Магістральним напрямом зазначених перетворень є подальша демократизація управління, реформа структури управлінських органів навчальних закладів, децентралізація та деконцентрація повноважень. Запровадження децентралізованої моделі управління надасть освітнім закладам Украї-

ни можливість отримати реальну свободу дій щодо реалізації власних стратегій розвитку. Це є позитивним моментом, але й висуває серйозні вимоги, адже розширення кола питань, якими опікуватимуться освітні заклади, підвищуватиме відповідальність за прийняття рішень, що потребує чіткого визначення повноважень між суб'єктами управління та відповідного ресурсного забезпечення.

Ресурсне забезпечення управління як система державних заходів передбачає: одночасну участь кількох рівнів влади й управління та багатьох конкретних одержувачів відповідної підтримки; мобілізацію та перерозподіл різноманітних ресурсів з узгодженням інтересів і вирішенням конфліктів з цього приводу. Виникає чимало проблем, які потребують узгодження, координації, контролю, делегування повноважень, установаження договірних відносин та інших організаційних дій. Адже більшість цих дій, а головне, їх технологічні ланцюжки не є нормативними. Тільки розробка спеціальних організаційних механізмів, доведених до детальних процедур і закріплених в нормативних актах як обов'язковий принцип, здатна ввести ресурсне забезпечення управління в режим нормальної організаційної діяльності освітнього закладу.

**Аналіз актуальних досліджень.** Наголошуючи на домінуючій ролі ресурсу в усіх сферах життєдіяльності людини, вчені впродовж століть сформулювали систему поглядів на його сутність та місце у суспільному відтворенні. Методологічні засади ресурсного підходу сформульовані, з одного боку, в класичних роботах з економічної теорії прибутку та конкуренції Д. Рикардо, Й. Шумпетера, Е. Пенроуз, М. Портера; управління організаціями досліджено у працях Ф. Селзника; стратегії фірм – А. Чандлера, К. Ендрюса, І. Ансоффа; теорії залежності від ресурсів – Д. Пфеффера і Г. Салансіка, а з іншого – у фундаментальних працях класиків соціологічної науки К. Маркса, М. Вебера, П. Бурдьє, М. Кастельса, У. Бека, Д. Грузскі, Е. Соренсена, де в явній чи неявній формі відправною ідеєю (критерієм) всіх концепцій стратифікації були ресурси (активи, капітали).

У 1990-х рр. ресурсний підхід сформувався як новий науковий напрям теорії стратегічного управління й отримав теоретичне обґрунтування у фундаментальних працях Б. Вернерфельта, Р. Гранта, В. Катькала, Д. Колліза, Г. Пізано, Д. Тіса, Г. Хамела, Е. Шуена та ін. У цих роботах були закладені основи розуміння того, що конкурентні переваги організації визначаються саме володінням унікальними ресурсами й організаційною здатністю до їх ефективного комбінування та використання.

Ресурсний підхід у політичних та соціологічних дослідженнях висвітлено у працях Т. Заславської, В. Ледеяєва, В. Радаєва, Н. Тихонової, О. Третяка та інших науковців, які розкрили сутність ключових понять «ресурси» і «здатність», їх тотожність та відмінність крізь призму владних відносин і соціальної позиції керівників.

В аспекті розвитку ресурсного підходу в управлінні ґрунтовними є дослідження: Г. Атаманчука, Н. Глазунової, В. Козбаненка, Л. Приходченко, О. Сушинського щодо визначення та обґрунтування місця і ролі ресурсів у забезпеченні ефективності управління; Р. Абдеева, О. Кіреєвої, О. Скаленка, А. Урсула, І. Юзвішіна щодо проблеми власності на інформацію як результат інтелектуальної праці, визначення ролі інтелектуальних ресурсів у процесах формування інформаційного суспільства, обґрунтування інструментів управління їх розвитком. Питанню ролі і місця ресурсів у забезпеченні функціонування управління присвячено роботи: З. Балабаєвої, І. Грицяка, М. Долішнього, М. Лендъел, В. Чужикова, в яких аналізуються європейські принципи та механізми ресурсного забезпечення регіонального управління; В. Бабаєва, М. Багрова, З. Варналія, Н. Колеснікової, Ю. Наврузова – досліджуються територіальні ресурси як основи комплексного соціально-економічного розвитку, механізмів формування регіонального ресурсного потенціалу; І. Дробота – в аспекті ресурсного забезпечення гарантування місцевого самоврядування та О. Молодцова в дослідженні компетентності як організаційного ресурсу публічного управління. Механізми узгодження цілей, інтересів і ресурсів у системі управління розглянуто В. Бабаєвим, В. Бакуменком, О. Карпенком, В. Керецманом, В. Мамоною, П. Надолішнім, О. Ольшанським, О. Сушинським, С. Саханенком та іншими фахівцями.

**Мета статті** – розкрити роль ресурсного підходу в управлінні сучасним вищим навчальним закладом.

**Виклад основного матеріалу.** Проведений аналіз матеріалів з обраної теми засвідчив, що базові поняття ресурсної концепції (ресурси, компетенції, здібності) сформувалися на основі синтезу економічної, організаційної та управлінської наук. Інтелектуальне коріння ресурсної концепції виявляється в класичних роботах з економічної теорії прибутку і конкуренції (Рікардо, Шумпетер, Пенроуз), стратегії фірм (Чандер, Ендрюс). Велике значення для ресурсної концепції як альтернативи школи позиціювання М. Портера мав розвиток економічної теорії організації [2, с. 114].

Установлено, що категорійний апарат ресурсного підходу в освітній сфері сформувався внаслідок моделювання найбільш за-

гальних закономірностей, що описують процеси виробництва і використання ресурсів в економічних системах. Методологічна новизна цього підходу полягає у вивченні об'єкта управління на основі синтезу економічної, організаційної й управлінської наук.

Головна теза ресурсної концепції полягає в тому, що конкурентоспроможність об'єкта залежить від наявності у нього унікальних ресурсів та організаційних здібностей (компетенцій), які визначають конкурентні переваги даного об'єкта. Принципове обмеження ресурсного підходу визначається тим, що в ринкових умовах потреба в ресурсах не є похідною від конкурентного положення об'єкта управління, його ресурсний потенціал зумовлює успішне положення на ринку послуг і виробництва. Також під час реалізації ресурсного підходу в основному наголошується на ефективності використання ресурсів, що належать об'єкту управління, без урахування дії зовнішнього оточення.

По-новому трактується в ресурсній концепції й основа стратегічного управління. Раніше його сенс визначався оптимальною взаємодією освітньої установи зі специфічним зовнішнім середовищем, тобто концепція стратегій була реактивною. У ресурсному підході вона стала проактивною, оскільки тепер від навчального закладу, освітньої установи вимагається випереджаюче створення та розвиток власних унікальних ресурсів і здібностей. «Бачити – далі, думати – краще, робити – швидше!» – ось гасло управлінських технологій освітнього закладу на основі ресурсного підходу. Змістом успішних стратегій стало створення власних оригінальних і невідтворюваних іншими установами організаційних компетенцій як застави лідерства в освітній галузі, що отримали назву ключових. У літературі з управління знаннями ресурсний підхід отримав синонімічну назву концепції інтелектуального потенціалу установи, закладу, організації, фірми.

Вивчення матеріалів з означеної проблеми засвідчило, що саме з позицій ресурсного підходу (хоча це і не завжди очевидно) міркують про людину вчені у сфері гуманістичної психолого-педагогічної науки. Концепція особистості А. Маслоу, що самоактуалізується, не що інше, як погляд на людину з позицій ресурсного підходу, погляд з вершини на людський потенціал, який не має обмежень та може і навіть повинен реалізуватися у просторі та часі власного життя [4]. У цьому контексті саме життя є безперервним розвитком – накопичення унікальних ресурсів і реалізація їх з користю для себе й для людства. Ця та інші концепції особистості, які розробляються у

межах гуманістичної психології і педагогіки, орієнтує нас на те, що ієрархічно вищі цінності і цілі освіти сучасного менеджера лідерського типу повинні сходити до вищих людських пріоритетів – ієрархії його індивідуальних та надіндивідуальних значень і смислів. Лише на такому смислоутворювальному положенні можна оцінювати дійсну ефективність ресурсного підходу в управлінні освітнім закладом.

Надпредметною метою в освіті менеджерів-лідерів є життєва самореалізація, що полягає в тому, аби принести максимальну можливу користь самому собі, своїм близьким, своїй організації, суспільству, людській цивілізації. У зв'язку з цим пріоритетність ресурсного підходу в умовах нестабільності зовнішнього середовища полягає в тому, що чітко визначити бажаний результат (той, який хоче мати, наприклад, держава або ВНЗ) неможливо. Не можна орієнтуватися на зразки, задані вище чи попередньо, на кінцевий результат (що підтверджують іззовні задані освітні стандарти підготовки менеджерів). По відношенню до студента як системи, яка розвивається, їх просто не може бути. Можуть бути лише орієнтири, деякий гнучкий обрис майбутнього. У зв'язку з цим може йтися про стійкість доцільної спрямованості розвитку освітнього закладу. За такого підходу знання й уміння не є метою, це – лише засіб для становлення і розвитку менеджера, лідера, менеджера-лідера [5, с. 18].

Нині в розвитку управлінської галузі освіти очевидною є спроба вийти за межі «зунівського» (знання, уміння, навички) освітнього простору, тому що реально існують дві освіти. Одна, представлена в навчальних програмах базових стандартів, підлягає обов'язковому засвоєнню й оцінці, інша – «прихована освіта» (термін ужив В. Слободчиков) є своєрідним побічним продуктом освітнього процесу [2]. До нього належать усі результати, які сприяють формуванню компетентного й освіченого фахівця: культура, особистісний досвід, якості тощо. Варто наголосити, що з досвіду соціальних модернізацій управління як виду людської діяльності, те, що раніше було побічним, інколи стає пріоритетним (В. Болотов, В. Серіков) [1].

Зазначимо, що управлінська дія в межах ресурсного підходу завжди є ініціативною і сприймається так, ніби вона була ресурсом (джерелом сил і засобів), уможлиблює зміну (розвиток) системи. Це означає, що «ресурс» не існує матеріально. Ресурсом ініціативна управлінська дія стає, якщо не є лише тим, чим має бути; така дія завжди надлишкова, не відповідає (або в іншому формулюванні – завжди перевершує) нормі, очікуванню й уявленню інших, і саме в цьому значенні ініціативна, тобто інноваційна управлінська дія

може бути ресурсом, формувати уявлення, вимоги, цілі, норми тощо [3].

У результаті проведеного аналізу, було зроблено спробу обґрунтувати концепцію ресурсного забезпечення управління, до основних елементів якої належать: змістовна характеристика складових ресурсного простору управління освітнім процесом у вищому навчальному закладі; класифікація ресурсів управління за ознакою «доцільності до застосування даного ресурсу в якості засобу досягнення цілі»; встановлення ролі ресурсів у системі соціально цінних відносин «навчальний заклад — громада — державні інституції»; визначення сукупності принципів, що встановлюють вимоги до організації процесу відтворення і мобілізації ресурсів навчального закладу для оптимального шляху досягнення цілей. Установлено сутність, структуру і специфіку організаційного механізму ресурсного забезпечення управління освітнім закладом, основу якого складає процедура узгодження дій суб'єктів управління щодо адекватного та доцільного використання ресурсів з метою забезпечення реалізації поставлених цілей та розробка і втілення інформаційної моделі — єдино скоординованої інформаційної бази даних щодо ресурсних можливостей системи управління освітнім процесом у вищому навчальному закладі.

Також встановлено структуру ресурсних режимів управління освітнім процесом у вищому навчальному закладі: збору і накопичення ресурсів та відтворення організаційної здатності як форми функціонування інституційного механізму ресурсного забезпечення, що доведені до детальних процедур з метою їх закріплення у внутрішніх нормативних актах як регламент дій суб'єктів управління, здатний увести ресурсне забезпечення управління в режим нормальної організаційної діяльності.

Аналіз наукових праць та нормативних документів з питань ресурсного забезпечення управління освітнім процесом у вищому навчальному закладі засвідчив, що немає єдиного методологічного підходу до визначення ресурсів управління у вищому навчальному закладі. Можна визначити щонайменше чотири взаємопов'язаних підходи: інституційний підхід (Г. Атаманчук, І. Дробот, С. Романюк, О. Сушинський) базується на визначенні ресурсів ефективного здійснення влади загалом, та окремих її видів; територіальний підхід (М. Багров, Н. Колеснікова, Ю. Наврузов, М. Пістун, Ю. Філіппов) розглядає територіальні ресурси як основу комплексного соціально-економічного розвитку регіону, його потенціалу, при

цьому конкурентоспроможність як основний критерій визначення територіальних ресурсів, пов'язується не тільки з наявністю ресурсів, що притаманні цій території, а й з їх неповторною комбінацією; функціональний підхід (В. Бабаєв, З. Варналій, Ю. Дульщиків, О. Ольшанський, В. Максимов, К. Миско, І. Шевчук) розглядає ефективну систему управління як ресурс, засіб розвитку, який відповідно до принципу синергізму приводить у рух всі підсистеми об'єкта управління; компонентний підхід (М. Бутко, С. Вовканич, З. Герасимчук, І. Карпенко, В. Князев, О. Молодцов та ін.) базується на поглибленому вивченні окремих ресурсів: фінансового, етнічного, інтелектуального, компетентності керівників середньої ланки, інформаційного тощо. Зазначені підходи науково обґрунтовано доводять, що найсуттєвіше значення у функціонуванні системи управління має його ресурсна основа, яка має бути чітко визначена та закріплена нормативно на рівні посадових інструкцій.

Основними елементами ресурсної основи управління освітнім процесом у вищому навчальному закладі є:

– матеріальна основа – відповідно до чинного законодавства в Україні представлено кілька видів власності: державна власність; комунальна власність територіальних громад та її різновид – спільна власність територіальних громад;

– фінансова основа – основним елементом є бюджет, порядок формування та використання якого, взаємодія з іншими бюджетами регулюється Бюджетним кодексом України.

Наближення вітчизняної системи управління до європейських стандартів демократичного врядування означає, зокрема, здійснення якісних і кількісних змін в організації ресурсного забезпечення матеріальної і фінансової основ управління. Стандарт сучасної демократії у найбільш концентрованому вигляді втілюється у проекті Європейської Хартії регіональної демократії, в якій статті 16, 25, 33 – 37 присвячені саме ресурсному забезпеченню управління. Так, стаття 16 закріплює, що регіональні влади повинні володіти правом на власність [2]. Визначення регіональної власності як матеріальної основи регіонального управління є суттєвим кроком щодо забезпечення дієвості влади. Головним принципом розвитку фінансів є їх відповідність повноваженням управління. Лише за таких умов можлива ефективність, а отже і легітимність влади. Невідповідність обсягу надходжень до регіональних бюджетів повноваженням, що покладаються на цей рівень управління, зумовлює фінансову залежність регіонів або від держави, або від самоврядування нижчих рівнів.

Грунтуючись на узагальненні найважливіших положень концепції демократичного врядування, враховуючи сучасні пріоритети державної регіональної політики та європейський досвід, обґрунтовано доцільність поглиблення чинного концепту ресурсного забезпечення у напрямі формулювання цілісної концепції ресурсного забезпечення управління.

Розбудова дієвої системи ресурсного забезпечення управління освітнім процесом у вищому навчальному закладі потребує:

- 1) формулювання нових методологічних підходів до організації системи ресурсного забезпечення управління;
- 2) розкриття сутності ресурсного забезпечення як процесу і системи;
- 3) визначення сукупності принципів, що встановлюють вимоги до організації процесу відтворення, мобілізації, перерозподілу та використання ресурсів;
- 4) розробки механізмів, здатних забезпечити функціонування системи ресурсного забезпечення управління в режимі стабільної організаційної діяльності вищого навчального закладу;
- 5) формування скоординованої інформаційної бази даних щодо ресурсних можливостей системи управління, яка необхідна для проведення всебічної оцінки й прийняття науково обґрунтованих рішень.

Ресурсний потенціал у сфері управління освітнім процесом у вищому навчальному закладі стає активом за умов наявності у суб'єкта управління власних ресурсів (рівень яких він може змінювати за рахунок власного капіталу в заздалегідь визначених межах) і тільки в процесі обміну, коли він здійснює позитивний вплив на положення його власника в соціумі. Сукупність ресурсів, що використовує суб'єкт управління на правах власності для досягнення цілей, реалізації регіональних інтересів та створення умов їх перетворення у капітал, формує його ресурсний актив. Ресурсний актив суб'єкта управління за природою є ексклюзивним організаційним ресурсом, що створює особливі переваги у процесі мобілізації і відтворення ресурсів системи управління освітнім процесом у вищому навчальному закладі.

Ресурси управління – це ті елементи ресурсного простору, які має можливість використати влада як засіб досягнення цілей та реалізації інтересів учасників освітнього процесу згідно з повноваженнями щодо розпорядження тим чи іншим видом ресурсів. Вони формуються з ресурсів суб'єкта управління, об'єкта управління та середовища функціонування системи управління.



До провідних принципів ресурсного підходу в управлінні освітнім процесом у вищому навчальному закладі належать: принцип концептуальної спрямованості, що передбачає загальні цілі й вихідні теоретичні основи управлінських та організаційних перетворень; принцип системності, що вимагає використання всіх положень системного підходу; принцип інваріативності, що відображає необхідність виділення загальних концептуальних позицій і підходів для широкого загалу суб'єктів педагогічного процесу; принцип варіативного обліку, що передбачає у кожному конкретному випадку використання конкретних особливостей об'єкта й перетворюваної ситуації; принцип організаційної і ресурсної забезпеченості, а, отже, реалістичності окреслених перетворень, включаючи й адресність інвестиційних напрямів і програм, від яких очікується найбільша віддача; принцип відвертості, що відображає необхідність корегування, змін, конкретизації розроблених освітніх проектів і навчальних програм; принцип цілісності і комплексності, що передбачає розгляд освітнього закладу як цілого, інтегруючого об'єкта управлінської політики в регіоні і державі.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, розробка проблеми управління освітнім процесом у вищому навчальному закладі відповідно до ресурсного підходу безпосередньо свідчить про зміну самих парадигм управління освітою: плановий ціленормативний підхід, навіть у своєму прогресивному пізньому варіанті остаточно став анахронізмом, прийшов час ресурсного підходу. Визначальні ознаки цього підходу виявилися вже на перехідному етапі – в ресурсному способі управління освітою.

Ресурсний підхід, що ґрунтується на зазначених принципах, і які логічно слідують з практики створення програм розвитку освітніх систем останнього покоління, потенційно націлений на результати, що забезпечують баланс інтересів розвитку особистості і суспільства. В управлінні він дає змогу: врахувати багатоаспектність віддзеркалення напрямів розвитку освіти, втілення програмних заходів щодо того або іншого аспекту (або декілька одночасно); забезпечити цілісність охопту всіх рівнів і структур системи освіти, систем соціальних взаємозв'язків в освітній сфері; узгодити інституціоналізовані і неінституціоналізовані освітні сфери суспільства, соціальних структур, що володіють освітнім потенціалом.

Ресурсна концепція управління передбачає диференціацію, диверсифікацію, варіативність та інноватику будь-якої освітньої діяльності. Розкриття процесуального аспекту ресурсної концепції,

психолого-педагогічне обґрунтування інноваційної управлінської діяльності визначено перспективними напрямками подальшої розробки означеної проблеми.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. *Аллас А.* Ресурсы для взятия барьера / А. Аллас // *Инновации.* – 2007. – № 9. – С. 24 – 25.
2. Анализ мирового и российского опыта создания систем управления качеством / Сост. В.В. Зверев, А.И. Рудской, В.Н. Козлов, В.Е. Магер, Г.В. Панчихина, Е.Ю. Попова, Л.В. Чёрненькая. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2005. – 114 с.
3. *Коллис Д. Дж.* Корпоративная стратегия. Ресурсный поход / Д. Дж. Коллис, С.А. Монтгомери. – М.: «Олимп – Бизнес», 2007. – С. 14 – 18.
4. *Маслоу А.* Самоактуализация / А. Маслоу // *Психология личности. Тексты.* – М.: Изд-во МГУ, 1982. – С. 108 – 117.
5. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во «Дело», 2008. – С. 12 – 24.