

## **РОЗДІЛ 3 – ПРОБЛЕМИ ПЕДАГОГІКИ ВИЩОЇ ШКОЛИ**

УДК 378:005.6 (4ЄС)

### **АНАЛІЗ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ЗАСАД БЕНЧМАРКІНГУ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИЩОЇ ОСВІТИ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

Гладченко М.М., канд. пед. н., доцент

*Університет менеджменту освіти*

Розглянуто теоретичні і методологічні засади бенчмаркінгу вищої освіти країн Європейського Союзу. Проаналізовано результати проекту, ініційованого Європейською Комісією (2008-2011), з метою впровадження бенчмаркінгу у вищій освіті. Розглянуто основні етапи процесу бенчмаркінгу.

*Ключові слова: бенчмаркінг, продуктивність, підзвітність, інтернаціоналізація.*

Гладченко М.М. АНАЛИЗ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ОСНОВ БЕНЧМАРКИНГА В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА СТРАН ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА / Университет менеджмента образования, Украина.

Рассмотрено теоретические и методологические основы бенчмаркинга высшего образования стран Европейского Союза. Проанализировано результаты проекта, инициированного Европейской Комиссией (2008-2011), с целью внедрения бенчмаркинга в высшем образовании. Исследованы основные этапы процесса бенчмаркинга.

*Ключевые слова: бенчмаркинг, продуктивность, подотчетность, интернационализация.*

Hladchenko M.M. ANALYSIS OF THE THEORETICO-METHODOLOGICAL BASICS OF THE BENCHMARKING IN THE CONTEXT OF THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF THE EUROPEAN UNION / University of the education management, Ukraine.

The author analyses the theoretical and methodological basis of the benchmarking in higher education. The article deals with the results of the project funded by the European Commission (2008-2011) aimed on the implementation of the benchmarking in higher education. The author analyses the main stages of the benchmarking process.

Benchmarking is the process of the comparison aimed to self-improvement on the basis of the systematic comparison of the practical activity and productivity of the similar organizations.

Benchmarking of the higher education is regarded as a methodology which is used by the senior managers as a basis in the process of the strategic management and contribute to the high level of the competitiveness of the higher education institutions on the international level. Benchmarking is rather new and complex tool in the management of the higher education institution. Benchmarking is aimed on the improvement of the management of the higher education institutions and increase of the competitiveness of the higher education institutions, creation of the innovative changes which contribute to the adaptation of the higher education institution to the new demands of the environment.

*Key words: benchmarking, performance, accountability, internationalization.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Висококонкурентне середовище вищої освіти постійно висуває нові вимоги до закладів вищої освіти, тому уряди країн Європейського Союзу наголошують на проведенні реформ з метою підвищення продуктивності діяльності вищих навчальних закладів, що є показником підзвітності вищої освіти щодо використання державного фінансування, забезпечення якості дослідницької діяльності і навчального процесу, вагомим внеском в економічне зростання Європейського Союзу [3].

У вищій освіті країн Європейського Союзу відбуваються значні зміни. Зростання конкуренції змушує вищі навчальні заклади змінюватися відповідно до потреб ринку,

працювати над формуванням власного профілю. Навчальні програми потребують реформування відповідно до принципів Болонської декларації. Дослідницька діяльність стала основним стратегічним завданням вищого навчального закладу. Університети відіграють стратегічну роль у розвитку європейської економіки і глобального суспільства знань. Якість освіти і дослідницької діяльності повинна розглядатися як основний фактор, що сприяє підвищенню продуктивності діяльності вищого навчального закладу, модернізації процесу управління в системі вищої освіти, який повинен бути зрозумілим і прозорим.

Бенчмаркінг вищої освіти спрямований на формування показників, які використовуються керівниками вищих навчальних закладів за основу в процесі стратегічного менеджменту, сприяють забезпеченню високого рівня конкурентоспроможності університетів на міжнародному рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Бенчмаркінг у вищій освіті Австралії вивчають А. Стела (A. Stella) і Д. Вудхауз (D. Woodhouse); у вищій освіті Великої Британії – Н. Джексон (N. Jackson), який аналізує концепцію і методологію колабораціоністського бенчмаркінгу, що є процесом самовдосконалення продуктивності діяльності вищих навчальних на основі співпраці. Н. Валсік (N. Valcik), Г. Леві (G. Levy) і С. Ронко (S. Ronco) аналізують концепцію бенчмаркінгу у вищій освіті і практичний досвід його використання вищими навчальними закладами, визначають бенчмаркінг як стратегічний процес, досліджують досвід використання бенчмаркінгу у сфері підвищення ефективності діяльності вищого навчального закладу, його зв'язок з потенційним економічним впливом закладів вищої освіти на розвиток суспільства. Науковці вивчають використання даних на основі зовнішнього опитування в контексті бенчмаркінгу і у процесі пошуку партнерських університетів, аналізують результати впровадження багатоваріативних методологій, наводячи приклади ефективного досвіду з впровадження бенчмаркінгу у вищій освіті.

Серед німецьких науковців різні аспекти бенчмаркінгу вивчають Ф. Цігеле (F. Ziegele), Г. Йорк (H. Yorck), аналізуючи використання бенчмаркінгу в контексті фінансування вищої освіти як методу стратегічного порівняння.

**Формулювання цілей статті** – проаналізувати теоретико-методологічні засади бенчмаркінгу в контексті стратегічного менеджменту вищої освіти країн Європейського Союзу.

**Виклад основного матеріалу.** У різних країнах функціонують організації, діяльність яких спрямована на надання консультативної допомоги вищим навчальним закладам у питаннях управління, зокрема й щодо бенчмаркінгу. До таких організацій належать: у Європейському Союзі – Європейський центр стратегічного менеджменту (European Centre for Strategic Management), у Сполучених Штатах Америки – Національна асоціація адміністраторів коледжів і університетів (National Association of College and University Business Officers (NACUBO)), в Австралії і Новій Зеландії – Австралійська асоціація співробітників вищої освіти (Australian Association of Higher Education Facilities Officers (AAPFA)), яка проводить щорічний бенчмаркінг 36 вищих навчальних закладів Австралії і Нової Зеландії, приділяючи основну увагу освітнім послугам.

Бенчмаркінг є новим і досить складним методом в управлінні вищим навчальним закладом, тому в більшості країн Європейського Союзу функціонують наукові установи, які консультують щодо організації процесу бенчмаркінгу. Наприклад, у Німеччині – Hochschul Informations System GmbH, організація, яка протягом 10 років взяла участь у більш, ніж 100 проектах у контексті бенчмаркінгу вищої освіти, і Центр розвитку вищої освіти, за сприяння якого сформувалися два клуби бенчмаркінгу.

Європейська Комісія запровадила проект «Бенчмаркінг у європейській вищій освіті» з метою покращення бенчмаркінгу вищої освіти. Мета проекту – модернізація управління і підвищення конкурентоспроможності вищої освіти. Бенчмаркінг є методом, який сприяє впровадженню цілей Лісабонської стратегії і Болонської декларації. Бенчмаркінг – це метод сучасного управління вищою освітою, спрямований на реформування вищої освіти, підвищення рівня операційної ефективності і формування умов для впровадження інноваційних змін з метою адаптації вищого навчального закладу до нових вимог середовища.

Перший етап проекту (2006-2008 рр.) був спрямований на покращення розуміння концептуальних і практичних засад бенчмаркінгу з метою їх подальшого впровадження у вищій освіті. У результаті проекту опубліковані «Практичні рекомендації з бенчмаркінгу», сформована платформа з метою обміну досвідом і поширення отриманих навиків. «По завершенню першого етапу проекту була сформована синтетична модель бенчмаркінгу, обговорення якої проходило на симпозиумі у 2007 р. і практичних семінарах у 2008 р. Модель тестували щодо трьох основних напрямів діяльності вищого навчального закладу: дослідницька діяльність, інтернаціоналізація і внутрішня якість, щоб з'ясувати, як бенчмаркінг може посприяти управлінню конкретним вищим навчальним закладом і процесу реформування вищої освіти в країнах Європейського Союзу загалом» [2, с.31].

На другому етапі (2008-2010 рр.) були сформовані чотири групи вищих навчальних закладів, діяльність яких спрямована на покращення процесу управління, налагодження співпраці між університетами, сектором економіки і промисловістю, реформування підходу до укладання навчальних програм і неперервної освіти, використання методів бенчмаркінгу (проведення опитувань, укладання звітів, опублікування найкращих досягнутих результатів). «У межах другого етапу проводилося тестування сформованих принципів і моделей на практиці на основі співпраці груп, які брали участь у процесі бенчмаркінгу» [2, с.32]. Протягом цього етапу проводилися такі заходи: визначення індикаторів і показників; перший аналіз показників, формування пріоритетів і цілей діяльності вищих навчальних закладів; підведення підсумків щодо пріоритетів і цілей, визначення основних сфер діяльності для плану дій; формулювання ефективного і такого, який можна реалізувати на практиці, плану дій; обговорення результатів успішної роботи у групах і щодо впровадження плану дій [2, с.33].

До основних завдань другого етапу належать:

- проведення он-лайн опитувань і збирання інформації у вищих навчальних закладах з метою оцінювання продуктивності діяльності;
- робота з керівництвом вищих навчальних закладів щодо формування плану дій з метою покращення слабких сторін у діяльності вищого навчального закладу, відповідно до існуючої стратегії;
- перегляд плану дій, відповідно до коментарів представників групи з бенчмаркінгу і експертів;
- реалізація перших кроків, відповідно до плану дій [2, с.33].

«Бенчмаркінг – добровільний процес самооцінювання з метою самопокращення на основі систематичного порівняння практичної діяльності і продуктивності схожих організацій. Цей процес спрямований на визначення сильних і слабких сторін вищого навчального закладу, адаптацію і покращення організаційних процесів, враховуючи швидке зростання конкуренції на ринку освітніх послуг» [2, с.50].

«Бенчмаркінг повинен бути спрямованим на безперервне покращення на основі компаративістського підходу і пошуку найкращого практичного досвіду. Поняття

«бенчмаркінг» – значно ширше, ніж просто порівняння статистичних даних. У процесі бенчмаркінгу визначаються відповідні показники і бенчмарки, з якими буде порівнюватися продуктивність вищого навчального закладу і його конкурентів. Мета – визначити найкращий практичний досвід, який стане основою для впровадження змін» [2, с.51].

А. Каралайнен (A. Karjalainen) зазначає, що справжній бенчмаркінг завжди спрямований на покращення продуктивності організації, процес навчання відбувається у формі діалогу. «Псевдобенчмаркінг є орієнтованим на рейтинг вищого навчального закладу і не спрямований на покращення діяльності» [6, с.8]. Справжній бенчмаркінг спрямований на використання визначених показників і бенчмарків за наявності чітко визначених цілей з метою підвищення рівня продуктивності організації у процесі визначення найкращого практичного досвіду і його подальшого адаптування з метою постійного вдосконалення діяльності організації [8].

«У процесі бенчмаркінгу використовуються методи збирання й аналізу інформації, які добре відомі в академічній спільноті» [1, с.9]. «Практика збирання інформації у процесі бенчмаркінгу і той факт, що інформація про діяльність вищого навчального закладу стає доступною представникам інших університетів, сприяє формуванню середовища, яке заохочує організацію переглянути основні принципи функціонування» [1, с.10].

Бенчмаркінг є невід'ємною складовою стратегічного менеджменту, тому що збір інформації з метою вдосконалення процесу управління сприяє розширенню знань про конкурентів і конкурентне середовище, дає можливість ознайомитися з існуючими тенденціями у сфері навчальних послуг і навчального продукту, проаналізувати особливості ринку освітніх послуг і вивчити потреби клієнтів.

Бенчмаркінг використовується в нестабільному й швидко змінному середовищі, коли дуже важко прийняти рішення на основі існуючої інформації щодо впровадження змін. «Бенчмаркінг передбачає, що відмінності у продуктивності різних вищих навчальних закладів, які існують у подібному середовищі, зумовлені відмінностями в організації внутрішніх процесів діяльності вищого навчального закладу. Найважливішим є визначення правила прийняття стратегічних рішень» [2, с.40]. Важливим є вибір сфери, у якій буде проводитися бенчмаркінг, і даних, які використовуватимуть з метою вдосконалення процесу стратегічного менеджменту.

До основних перешкод щодо впровадження бенчмаркінгу належать такі характеристики вищої освіти:

- вищі навчальні заклади є складними організаціями, які значно відрізняються за розміром, місією, профілем, ринком, крім того, і факультети в межах одного університету, можуть мати різну структуру, що значно ускладнює процес порівняння;
- університети функціонують у середовищі квазіринку за умов конкуренції і співпраці з іншими вищими навчальними закладами, за наявності чітко сформованих нормативних положень на державному рівні;
- діяльність вищого навчального закладу традиційно не відбувається на основі поняття «процесу», а на основі понять тих завдань, які вони виконують, зокрема навчальний процес, дослідницька діяльність і «третя місія», які пов'язані з таким незначним елементом загального процесу, орієнтованого на представників зацікавлених сторін, як формування вищого рівня професійних навичок або сприяння впровадженню інновацій;
- університети мають різну стратегічну орієнтацію і схожі організації можуть мати заздалегідь визначений інтерес у різних сферах покращення процесу залежно від

вимог зацікавлених сторін, які спрямовують свою зацікавленість на покращення продуктивності у напрямі окремих сфер діяльності [2, с.46]

Запорукою успішного процесу бенчмаркінгу є зацікавленість університету в результатах цього процесу, який повинен узгоджуватися зі стратегією вищого навчального закладу. Перешкодою для впровадження ефективного бенчмаркінгу є відсутність великих баз даних з бенчмаркінгу стосовно процесів і завдань.

«Зазвичай виділяють такі етапи процесу бенчмаркінгу:

- прийняття стратегічних рішень;
- вибір партнерів;
- визначення пріоритетів, цілей, критеріїв, показників і бенчмарків;
- збирання інформації і підготовка звіту;
- укладання плану дій (включаючи бізнес-план), з метою впровадження змін;
- моніторинг і контроль» [2, с.51].

Науковці виділяють два альтернативні способи впровадження бенчмаркінгу: проблемно-орієнтований процес бенчмаркінгу (університет визначає проблему, аналізує і знаходить партнера з метою оптимізації процесу чи продукту) або організація клубу-бенчмаркінгу. «На результати процесу бенчмаркінгу значною мірою впливають університети-партнери» [12, с.254].

«Бенчмаркінг формує культуру довіри і стабільну основу для продуктивної співпраці між партнерами. Бенчмаркінг структурує процес порівняння, формує структуру, спрямовану на якість результату» [13, с.7]. Г.Йорк (H. Yorck) і Ф. Цігеле (F. Ziegele) виокремлюють такі «етапи процесу бенчмаркінгу:

- вибір бенчмаркінг-партнерів і вибір бенчмаркінг-об'єкту (найсприятливішими умовами проведення бенчмаркінгу є бенчмаркінг-клуб зі стабільними партнерами);
- збирання інформації, відповідно до визначеного бенчмаркінг-об'єкту;
- обробка даних (використовуються методи, які дають змогу схематично зобразити бенчмаркінг - об'єкт – діаграми, таблиці);
- моделювання ситуацій з метою визначення рис, що відповідають результатам, на основі моделювання ситуацій формуються рекомендації для дій;
- формування показників вимірювання з метою визначення «найкращої практики» відбувається на основі критеріїв, за допомогою яких буде проводитися оцінювання. Тому необхідно розробити каталог критеріїв, проте для різних партнерів критерії можуть мати різний ступінь важливості;
- оцінювання бенчмаркінг - об'єкту і визначення «найкращої практики» на основі результатів емпіричних досліджень і критеріїв оцінювання;
- аналіз ознак бенчмаркінг - об'єкту, які сприяють отриманню «найвищих показників продуктивності», проводиться причинно-наслідковий аналіз з метою визначення того, які ознаки бенчмаркінг-об'єкту сприяють отриманню найкращих результатів;
- навчальний процес, реформування, протягом якого на основі результатів бенчмаркінгу кожен з партнерів самостійно визначає, які зміни він планує запровадити в організації. У межах внутрішнього навчального процесу, беручи до уваги «найвищі показники продуктивності», аналізуються сильні і слабкі сторони з метою впровадження елементів «найкращого практичного досвіду» [13, с.11]

Для ефективного процесу бенчмаркінгу університети організують бенчмаркінг - клуби. У Німеччині під керівництвом Центру розвитку вищої освіти були організовані два бенчмаркінг - клуби – серед технічних університетів і вищих професійних шкіл. На основі використання бенчмаркінгу цими навчальними закладами науковці стверджують, що в контексті реформування вищої освіти Німеччини бенчмаркінг є методикою, що може посприяти впровадженню цих реформ. «Бенчмаркінг – методика самоуправління для автономної і відповідальної організації» [13, с. 4], що дозволяє самоуправління вищим навчальним закладом [9, с. 20]. Бенчмаркінг можна розглядати як доповнення моделі управління у висококонкурентному середовищі [13, с. 5], проте концепція бенчмаркінгу у вищій освіті не є чітко сформованою.

**Висновки. Подальші перспективи дослідження.** Узагальнюючи зарубіжний досвід щодо теоретико-методологічних засад бенчмаркінгу у вищій освіті країн Європейського Союзу, можна охарактеризувати бенчмаркінг як метод стратегічного менеджменту, що орієнтований на адаптацію вищих навчальних закладів до нових умов ХХІ ст. Мета процесу бенчмаркінгу у вищій освіті – висвітлення особливостей внутрішніх процесів розвитку університету як організації. Проте бенчмаркінг є відносно новим методом у вищій освіті, тому університети потребують консультативної допомоги від організацій на державному рівні, а сам процес бенчмаркінгу вимагає подальшого вдосконалення і вивчення з метою ефективного впровадження стратегічного менеджменту вищої освіти.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Alstete J. Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practices to Improve Quality. – The George Washington University, 1996. – 156 p.
2. Benneworth P. A University Benchmarking Handbook. Benchmarking in European Higher Education. – ESMU:Brussels, 2010.
3. Burquel N., Vught van F. Benchmarking in European Higher Education: a step beyond current quality models. 31<sup>st</sup> Annual EAIR Forum in Vilnius, Lithuania, 23-26 August 2009.
4. Burquel N. European Benchmarking Initiative in Higher Education. – EC, 2008. – 14p.
5. Jackson N. Benchmarking in UK HE: an overview//Quality Assurance in Education. – 2001, Vol.9 Iss.4. – pp.218-235.
6. Karjalainen A. Benchmarking in brainstorming//Benchmarking in the Improvement of Higher Education. ENQA Workshop Reports 2. – ENQAHE: Helsinki, 2003. – 38p.
7. Levy G., Ronco S., Valcik N. Benchmarking in institutional research// New Directions for Institutional research. – Jossey-Bass, 2012, Number 156. – 136 p.
8. Palfreyman D. Benchmarking in higher Education: A Study conducted by the Commonwealth Higher Education Management Service.
9. Schreiterer U. Benchmarking // Hanft A. (Hrsg.) Grundbegriffe des Hochschulmanagements. – Neuwied, 2001. – pp.21-25.
10. Stella A., Woodhouse D. Benchmarking in Australian Higher Education: A Thematic Analysis of AUQA Audit Reports. –
11. Vught van F., Brandenburg U., Burquel N., Carr D., Federkeil G., Rafael J., Sadlak J., Urban J., Wells P. A Practical Guide Benchmarking in European Higher Education. – ESMU: Brussels, 2008.
12. Westermann G. Lernen von den Besten – Benchmarking als Instrument für Hochschulmanagement // Cordes J., Roland F., Westermann G. (Hrsg.)

Hochschulmanagement: Betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung. – Wiesbaden, 2001. –pp. 249-270.

13. Ziegele F., Yorck H. Benchmarking in der Hochschulpraxis. Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung durch cooperatives Handeln //Methoden und Verfahren des Qualitätsmanagements. Handbuch Qualität in Studium und Lehre. – Berlin: Raabe, 2011. E. 7.2.

УДК 378.091(477)

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Дідківська О. Г., молодший науковий співробітник

*Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В.Птухи*

Проаналізовано місце та роль професійної освіти в системі суспільних відносин та визначене значення державного регулювання цієї галузі. Запропоновані напрямки вдосконалення системи професійної освіти в Україні. Розроблені механізми поєднання інтересів приватного та державного секторів з метою всебічного регулювання ринку професійної освіти.

*Ключові слова: освіта, людський розвиток, професійна освіта, професійні навчальні заклади, реформування освітньої галузі, державна підтримка освіти.*

Дидковская Е. Г. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ РЕГУЛЯЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В УКРАИНЕ / Институт демографии и социальных исследований имени М.В.Птухи, Украина.

Проведен анализ места и роли профессионального образования в системе общественных отношений и определено значение государственного регулирования данной отрасли. Предложены направления совершенствования системы профессионального образования в Украине. Разработаны механизмы сочетания интересов частного и государственного секторов с целью всестороннего регулирования рынка профессионального образования.

*Ключевые слова: образование, человеческое развитие, профессиональное образование, профессиональные учебные заведения, реформирование образовательной сферы, государственная поддержка образования*

Didkivska O.G. THE DIRECTIONS OF IMPROVEMENT FOR THE MECHANISMS OF PROFESSIONAL EDUCATION IN UKRAINE / Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of NAS, Ukraine.

The analysis of place and role of vocational education in the system of public relations was conducted and the value of government control of this industry was determined. Directions of perfection of the system of vocational education in Ukraine were offered. The mechanisms of combination of interests of private and state sectors with the purpose of the comprehensive adjusting of market of vocational education were developed.

*Key words: education, human development, professional education, professional educational establishments, reformations of educational industry, state support of education*

**Актуальність теми дослідження.** Професійна освіта на сьогоднішній день виконує низку функцій, які спрямовані на забезпечення вітчизняної економіки та, зокрема, промислового сектору висококваліфікованими фахівцями. Однак, формування ринку праці в сучасних умовах не відповідає потребам промислового виробництва, спостерігається постійне розбалансування рівноваги попиту та пропозиції вітчизняних фахівців, які б на рівних умовах конкурували з відповідними фахівцями, що отримали підготовку за кордоном. З приводу цього впливає досить логічний висновок про те, що вітчизняна система професійної освіти розвивається не за вектором забезпечення ринку праці необхідними фахівцями, а за вектором максимізації прибутку від підготовки спеціалістів за тими освітніми напрямками, які користуються попитом у