References

1. Andreeva, L. 1966. *Metodyka prepodavannya khorovoho dyryzhyrovannya* [Methods of teaching choral conducting]. Moscow: Music.
2. Erzhemskyy, H. L. 1993. *Zakonomernosty y paradoksy dyryzhyrovannya* [Patterns and paradoxes of conducting]. Saint Petersburg.
3. Zabolotnyy, I. and Karpenko Ye. 2007. *Dyryhents'ki etyudy* [Conducting sketches]. Sumy: Mriya TOV.
4. Kazachkov, S. 1967. *Dyryzhersky apparat y eho postanovka* [Conductor apparatus and its production]. Moscow: Music.
5. Karpenko, Ye. 2001. *Dyryhents'ko-khorova pidhotovka vchytelya muzyky* [Conductor-choral training of music teacher]. Sumy: VVP Mriya - 1 LTD.
6. Musyn, Y. 1987. *O vospytanny dyryzhera* [About the education of the conductor]. Moscow: Music.

УДК 37.07.014.54:005.642.1

DOI: 10.31339/2617-0833-2018-2(25)-116-120

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ БЕНЧМАРКІНГУ У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ

Зінчук Н. А.

THE ESSENCE AND SIGNIFICANCE OF BENCHMARKING TECHNOLOGY IN THE FIELD OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL MANAGERS

Zinchuk Nataliia

У публікації привертається увага до систематизації наукових здобутків з визначення сутності та специфіки поняття технології бенчмаркінгу у галузі освіти. Обґрунтовано визначення понять «бенчмаркінг», «освітній бенчмаркінг», виокремлено типи та основні інструменти використання технології бенчмаркінгу у вітчизняному освітньому менеджменті. Визначено перспективи використання освітнього бенчмаркінгу для отримання стійких конкурентних переваг та налагодження партнерських відносин серед закладів освіти та органів управління освітою.

Ключові слова: освіта, освітній менеджмент, бенчмаркінг, освітній бенчмаркінг, керівник закладу освіти, менеджер освіти.

The emphasis on the importance of using the benchmarking technology in education is the main purpose of this publication. The analysis of modern Ukrainian legislative and normative base of education, scientific researches and practice of using the benchmarking technology in educational management is carried out. The definition of concepts "benchmarking", "educational benchmarking" is grounded, the types and main tools of the benchmarking technology in the national educational management are outlined. It's generalized that the educational benchmarking is an innovative management technology of the educational institutions (or educational management public administration), which provides systematic search for the best colleges in their field of pedagogical and managerial good practices, their selection, comparison, assessment and adaptation to improve their own efficiency, with subsequent improvement of the education quality, the use of more advanced educational technologies and the strengthening of competitive advantages. It's emphasized that the practical use of the benchmarking technology in educational management should be based not only on competitive but also on partnership basis. The special interest of the researcher attracts the opportunity to exchange experience and identify the best

examples of managerial and pedagogical activity of educators during the training courses in institutions of postgraduate pedagogical education.

Keywords: *education, educational management, benchmarking, educational benchmarking, head of educational institution, educational manager.*

Сучасна законодавчо-нормативна база, концепції та стратегії реформування системи вітчизняної освіти ставлять нові завдання професійного розвитку керівних кадрів освітніх закладів та підвищення відповідальності освітніх менеджерів за життєстійкість і раціональне використання ресурсного потенціалу.

Законом України «Про освіту» (2017 р.) затверджуються положення забезпечення автономії закладів освіти, що полягає у «самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності» [1]. У Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період 2029 року також наголошується на тому, що «адміністративні та навчально-методичні повноваження будуть делегуватися на рівень закладу освіти. Автономія передбачає, що школи зможуть самостійно формувати освітні програми, складати навчальні плани і програми з навчальних предметів відповідно до стандартів середньої освіти, обирати підручники, методики навчання і виховання, розвивати навчально-матеріальну базу» [2]. Отже, сучасні виклики освітніх змін в свою чергу вимагають додаткової підготовки сучасних освітніх менеджерів до професійного виконання нових завдань.

Окремої уваги в межах нашого дослідження заслуговують положення 3.1.6. Дорожньої карти освітньої реформи (2015-2025) щодо подальшого професійного розвитку керівників закладів освіти на засадах «виявлення «добрих практик» та налагодження кооперації їхніх носіїв» [3]. Відмітимо, що виявлення, аналіз, поширення та застосування так званих «добрих практик» є безпосередньо предметом вивчення технології бенчмаркінгу, якій присвячено дане дослідження.

У вітчизняних та закордонних джерелах технологія бенчмаркінгу все частіше стає предметом дослідження науковців та практиків. Маючи достатньо тривалу історію розвитку (з 1972 року, коли поняття бенчмаркінгу вперше було виокремлено та обґрунтовано фахівцями Інституту стратегічного планування Кембриджу), над розробкою та поширенням цієї технології працюють фахівці різних сфер, в тому числі і освіти. Корисними для нас є результати досліджень Б. Андерсена, І. Гириловської, З. Гуннара, Я. Євдокимової, Р. Кемпа, Є. Князева, М. Костюк, Ф. Котлера, Г. Охріменко, П.-Дж. Петтерсена, Л. Прус, К. Штефана та багатьох інших, в яких висвітлено значення бенчмаркінгу в управлінській діяльності, види та етапи здійснення бенчмаркінгу, адаптація та поширення сфер застосування бенчмаркінгу до діяльності вітчизняних закладів освіти.

Беручи до уваги актуальність та важливість використання новітніх управлінських технологій в галузі освіти, хотілося б відмітити, що наразі існує потреба у всебічному вивченні та обґрунтуванні змісту бенчмаркінгу в управлінні закладом освіти та формування готовності освітніх менеджерів до застосування цієї технології, в тому числі в умовах підвищення кваліфікації у закладах післядипломної педагогічної освіти. Отже, метою даного дослідження є висвітлення сутності та специфіки використання технології бенчмаркінгу у розвитку професійної компетентності керівних кадрів освіти.

Оскільки бенчмаркінг використовується у різних сферах діяльності, то, перш за все, розглянемо ті визначення, які можуть бути застосовані у сфері освітнього менеджменту. Бенчмаркінг (в перекладі з англ. benchmark – початок відліку, контрольна точка) – це: «метод сучасного менеджменту, за допомогою якого організація здійснює порівняння своєї діяльності із практикою інших організацій з метою здійснення конкретних змін, що дозволяє покращити свою діяльність та підвищити конкурентоспроможність» [4, с.157]; «дослідження технологій, технологічних процесів і методів організації виробництва та збуту продукції на

кращих підприємств партнерів і конкурентів з метою підвищення ефективності власної фірми» [5, с.136]. Не можна не погодитись із дослідницею С. Ліфановою, як стверджує, що бенчмаркінг можна охарактеризувати як «мистецтво виявлення того, що інші роблять краще від нас, вивчення, удосконалення та застосування їхніх методів роботи» [6]. Освітній бенчмаркінг – це «систематичний процес пошуку кращої практики, інноваційних ідей та високоефективних процедур, моніторинг їхнього застосування, які дозволяють удосконалювати навчально-виховний процес» [7].

Узагальнюючи підходи до даного поняття, ми пропонуємо наступні визначення. Бенчмаркінг є інноваційною управлінською технологією організації, яка передбачає систематичний пошук кращих у своїй сфері практик, їх відбір, зіставлення, оцінку та адаптацію для покращення власної ефективності та конкурентоспроможності.

Відповідно, освітній бенчмаркінг є інноваційною управлінською технологією закладів освіти (або органів управління освітою), яка передбачає систематичний пошук кращих у своїй сфері педагогічних та управлінських практик колег, їх відбір, зіставлення, оцінку та адаптацію для покращення власної ефективності, з послідовним підвищенням якості освіти, застосуванням більш прогресивних освітніх технологій та укріпленням стійких конкурентних переваг.

Важливо розуміти, що бенчмаркінг у менеджменті сприяє насиченню керівних кадрів освіти інформацією з метою прийняття ефективних управлінських рішень. Завдяки цій технології управлінські рішення мають більш чітке та зрозуміле обґрунтування, оскільки дані піддаються ретельній аналітичній обробці. Крім того, бенчмаркінг виступає «особливою управлінською процедурою, що включає комплекс заходів, спрямованих на розпізнавання внутрішніх проблем, на безперервне удосконалення та контроль виконання намічених заходів» [4, с.157].

Основними напрямками використання технології бенчмаркінгу в освітньому менеджменті є: визначення сильних сторін та слабких місць закладу освіти; встановлення причин відставання та резервів підвищення ефективності управлінської діяльності закладу освіти; вивчення найкращих управлінських практик («good practices») та кращого практичного досвіду організації та здійснення освітнього процесу; обґрунтування управлінських рішень та чіткіше формування освітньої політики закладу територіальних утворень; інформаційна підтримка процесу стратегічного планування закладу освіти, визначення нових стратегічних орієнтирів.

Виділяють такі основні види бенчмаркінгу в освітній галузі:

1. Внутрішній бенчмаркінг – здійснюється всередині закладу освіти та полягає у зіставленні порівнюваних показників освітніх програм;

2. Бенчмаркінг конкурентоспроможності – виокремлення та діагностика порівнюваних показників власного закладу освіти та аналогічних закладів;

3. Функціональний бенчмаркінг – полягає у співставленні та аналітичній обробці порівнюваних функцій власного та декількох інших закладів (стосується як управлінської практики, так і значущих показників ефективності освітніх програм);

4. Бенчмаркінг процесу – коригування визначених показників та функціональності з метою зіставлення їх із закладами, де ці показники є більш досконалішими;

5. Бенчмаркінг витрат – важливий тип освітнього бенчмаркінгу, який полягає у зіставленні порівнюваних показників для вивчення кращого досвіду зменшення освітніх та адміністративних витрат;

6. Глобальний бенчмаркінг – результати якого використовуються для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Як правило, бенчмаркінг в управлінській діяльності керівних кадрів закладів освіти включає використання певних інструментів. Набір інструментів залежить від того, який із розглянутих видів бенчмаркінгу є доцільним на даному етапі, і які завдання ставить перед собою дослідник. Але оскільки ми спостерігаємо постійну зміну умов освітньої діяльності,

технологія бенчмаркінгу стає безперервним процесом, а інструменти бенчмаркінгу повинні бути гнучкими та взаємодоповнюваними. Основними серед них виділимо такі: результати опитування, анкетування; пошукова інформаційна робота через Інтернет, сайти закладів освіти, використання інформаційних даних через заходи з обміну досвідом (конференції, форуми, круглі столи, семінари тощо); аналіз рекламних матеріалів та зв'язків з громадськістю (публікації, інтерв'ю, виступи тощо).

Технологія бенчмаркінгу в освіті є надзвичайно важливим засобом процесу управління конкурентоспроможністю закладу. Інструментами бенчмаркінгу здійснюється оцінювання здатності або потенційної можливості закладу освіти до випередження конкурентів у наданні певних освітніх послуг:

- з позиції ресурсного потенціалу – як ринкова перевага закладу над конкурентами за фінансово-економічними, маркетинговими, виробничими, матеріально-технічними, кадровими аспектами; можливість ефективної господарської діяльності та її прибуткових результатів;

- з позиції управління – як результат комплексу управлінських та маркетингових дій, що виражає здатність закладу протистояти конкурентам на ринку освітніх послуг для утримання і розширення зайнятого ним сегменту ринку освітніх послуг, постійне пристосування до потреб замовників та своєчасна адаптація до змін зовнішнього середовища;

- з позиції якості – міра затребуваності цільовими споживачами послуг освітньої організації, спроможність до надання якісних освітніх послуг у відповідності до державних стандартів, що задовольняють потреби суспільства та окремої особистості зокрема.

Важливо розуміти, що використання технології бенчмаркінгу передбачає встановлення як конкурентних, так і партнерських відносин між освітніми організаціями. Крім того, інформаційне доповнення застосування технології бенчмаркінгу, насамперед функціонального бенчмаркінгу, має комунікаційна взаємодія керівних кадрів освіти в межах підвищення кваліфікації в закладах післядипломної педагогічної освіти. Під час очних курсів та дистанційного навчання слухачі постійно обмінюються практичним досвідом вирішення тих чи інших питань; відбувається осмислення кращих практик та визначення резервів підвищення ефективності вирішення питань.

Підсумовуючи вище викладене, можна зробити такі узагальнення. Бенчмаркінг є інноваційною управлінською технологією організації, яка передбачає систематичний пошук кращих у своїй сфері практик, їх відбір, зіставлення, оцінку та адаптацію для покращення власної ефективності та конкурентоспроможності. Освітній бенчмаркінг використовується для покращення власної ефективності закладу освіти діяльності органу управління освітою, з послідовним підвищенням якості освіти, застосуванням більш прогресивних освітніх технологій та укріпленням стійких конкурентних переваг. Застосування технології бенчмаркінгу в освітньому менеджменті має свою специфіку, типологію та набір інструментів. У процесі використання цієї технології менеджерам освіти важливо встановлювати не тільки конкурентні, а і партнерські відносини.

Подальшої розробки потребують питання теоретико-методологічного обґрунтування основних критеріїв (індикаторів, показників) освітньої та управлінської діяльності у закладах освіти, які полегшать процес співставлення даних для виокремлення кращих практик та прийняття ефективних управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про освіту» №2145-VIII від 05.09.2017 р. : за станом на 14 вересня 2018 р. [Електронний ресурс] / Верховна рада України. – Офіц. вид. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

2. Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період 2029

року» №988-р від 14.12.2016 р. [Електронний ресурс] / Кабінет Міністрів України. – Офіц. вид. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249613934>

3. Дорожня карта освітньої реформи (2015-2025) / БФ «Інститут розвитку освіти». Стратегічна дорадча група при Міністерстві освіти і науки України. – К., 2015. – 78 с.

4. Живицкая Е. Н. Инструмент бенчмаркинг в системе повышения эффективности управления качеством образования УВО / Е. Н. Живицкая, А. А. Лысеня // Высшее техническое образование: проблемы и пути развития = Engineering education: challenges and developments: материалы VIII международной научно-методической конференции, (Минск, 17-18 ноября 2016 г.). – В 2 ч. Ч. 1 / редкол. : Е. Н. Живицкая и др. – Минск: БГУИР, 2016. – С. 156 - 159.

5. Новітній маркетинг : навч. посіб. / Є. В. Савельєв, С. І. Чеботар, Д. А. Штефанич та ін.; за ред. Є. В. Савельєва. – К.: Знання, 2008. – 420 с.

6. Лифанова С. И. Бенчмаркинг в сфере образовательных услуг [Електронний ресурс] / С. И. Лифанова. – Режим доступу: http://www.ngmu.ru/cozo/mos/article/text_full.php

7. Семенова Л. А. Бенчмаркинг как инструмент повышения качества учебно-воспитательного процесса в ВУЗе [Електронний ресурс] / Л. А. Семенова. – Режим доступу: <http://конференция.com.ua/pages/view/436>

References

1. Pro osvitu [About Education] 2017. The Law of Ukraine №2145-VIII, Verkhovna Rada of Ukraine, Official Edition. Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [Accessed 22 November 2018].

2. Rozporyadgennya pro shvalennya Konceptii realizacii derghavnoi polityky u sferi reformuvannya zagal'noi serednyoi osvity "Nova ukrainska shkola" na priod do 2029 roku [On Approval of the Concept for the Implementation of the State Policy in the Reform of General Secondary Education "New Ukrainian School" for the Period of 2029] 2016. The Order of Cabinet of Ministers of Ukraine №988-p, Official Edition. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249613934> [Accessed 22 November 2018].

3. Dorozhnyia karta osvitynoi reformy 2015-2025 [The Road Map for Educational Reform 2015-2025], 2015. Institute for Educational Development. Strategic Advisory Group under the Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv.

4. Zhivitskaya, E.N. and Lysenya, A.A. 2016. Instrument Benchmarking v sisteme povysheniya effektivnosti upravleniya kachestvom obrazovaniya UVO [Benchmarking tool in the system of increasing the effectiveness of quality management of education]. Higher technical education: problems and ways of development = Engineering education: challenges and developments: The VIII International Scientific and Methodical Conference. Minsk, November 17-18 2016. Minsk : BGYIR.

5. Saveliev, E.V., Chebotar, S.I., and Shtefanich, D.A. 2008. Novitniy marketing [New Marketing]. Kyiv: Znannya.

6. Lifanova, S.I. Benchmarking v sfere obrazovatel'nyh uslug [Benchmarking in the field of educational services]. Available at: http://www.ngmu.ru/cozo/mos/article/text_full.php [Accessed 22 November 2018].

7. Semenova, L.A. Benchmarking kak instrument povysheniya kachestva uchebno-vospitatel'nogo processa v VUZe [Benchmarking as a tool to improve the quality of the teaching and educational process in higher educational institutions]. Available at: <http://конференция.com.ua/pages/view/436> [Accessed 22 November 2018].