

УДК 378.4.014.5(477)

DOI: 10.36550/2415-7988-2021-1-201-10-13

**БІЛЯКОВСЬКА Ольга Орестівна** –

доктор педагогічних наук, доцент,

професор кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи

Львівського національного університету імені Івана Франка,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2880-6826>e-mail: [olha.bilyakovska@lnu.edu.ua](mailto:olha.bilyakovska@lnu.edu.ua)

## БЕНЧМАРКІНГ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ В УНІВЕРСИТЕТІ

**Постановка та обґрунтування актуальності проблеми.** В умовах сьогодення відбуваються швидкі зміни у всіх сферах діяльності, стрімко зростає обсяг інформації, змінюється парадигма наукового знання, постають нові виклики перед системою вищої освіти у контексті забезпечення її якості. Глобальна конкуренція у сфері освіти, прагнення університетів завоювати лідируючі позиції на ринку освітніх послуг, зумовлює пошук нових підходів в управлінні якістю вищої освіти, активне використання передових інноваційних методів та інструментів. Власне бенчмаркінг, на переконання менеджерів освіти, є дієвим інструментом удосконалення та підвищення ефективності управлінської діяльності в університеті, корисним для покращення функціонування усіх освітніх підрозділів, а також гнучким, добре адаптованим до університетського середовища.

Використання у системі управління «закладу вищої освіти концепції бенчмаркінгу дає змогу впроваджувати кращий досвід ведення діяльності, удосконалювати якість і ефективність, формувати нову концепцію ведення освітнього процесу, оцінювати професіоналізм керівництва, що зрештою приводить до забезпечення сталого розвитку закладу освіти та досягнення заданого рівня конкурентоспроможності» [6, с. 76].

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Аналіз останніх науково-педагогічних досліджень показує, що дослідники в галузі освіти (О. Локшина, В. Луговий, Т. Лукіна, С. Ніколаєнко, З. Рябова, С. Сисоєва, Т. Фініков, С. Щудло), акцентують на проблемі якості освіти, а також значну увагу приділяють поширенню кращих освітніх практик щодо забезпечення якості вищої освіти та використанню різних інструментів, які спрямовані на поліпшення управління системами якості вищої освіти. На сьогодні впроваджено прозорі процедури забезпечення якості освіти і вагомого значення набуває «пропозиція відмовитися від директивного стилю та перейти до культури допомоги закладам вищої освіти у проведенні SWOT-аналізу його діяльності та пошуку шляхів і методів її покращення» [7, с. 135]. Теоретичні та практичні аспекти використання бенчмаркінгу, як інноваційного інструменту управління у сфері освіти, висвітлено у працях зарубіжних (J.W. Alstete, S. Garlick, N. Jackson, K. Kuźmicz, T.N. Leeuwen, A. Pabian, G. Pryor, J. Nazarko, F. Vught, J. Woźnicki) та українських (Н. Василькова, В. Запужляк, Л. Прус, Г. Чекаловська) науковців.

**Мета статті.** Метою статті є визначення сутності бенчмаркінгу у системі управління якістю університетської освіти, окреслення етапів його проведення, функцій та переваг.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження було використано низку методів, зокрема: аналіз, узагальнення, порівняння, систематизація науково-педагогічних джерел з проблеми управління якістю освіти; синтез підходів щодо впровадження бенчмаркінгових процедур у заклади вищої освіти. Логічний метод дав змогу послідовно поділити матеріал дослідження на смислові фрагменти; метод порівняння дозволив порівняти різні тлумачення науковцями поняття «бенчмаркінг» в освіті.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Конкурентоспроможність закладів вищої освіти, підвищення якості освітніх послуг є одним із головних імперативів сучасної освітньої політики та запорукою успішного реформування соціально-економічної сфери кожної держави. Визнані у світі топ-університети, які традиційно очолюють міжнародні рейтинги, діяльність яких асоціюються з найвищою якістю освітніх послуг і наукових досліджень, мають не лише підтримувати свої досягнення та освітні результати, а й працювати проактивно, щоби надалі забезпечити собі високі конкурентні позиції. Аби стати передовим закладом вищої освіти потрібно постійно вчитися у провідних в освітній галузі, переймати ліпший управлінський досвід, впроваджувати у свою діяльність кращі практики. Переконливим аргументом на користь методології бенчмаркінгу є твердження, що «легше і дешевше адаптувати чийсь апробовані ідеї, ніж самому щоразу «винаходити велосипед» та вчитися на власних помилках» [4, с. 26]. Власне, бенчмаркінг – один із методів стратегічного менеджменту, що спрямований на поліпшення якості освіти в сучасних освітніх закладах.

Бенчмаркінг науковцями трактується як: інструмент, що дає змогу організаціям ідентифікувати процеси, які потребують змін, для досягнення специфічних стратегічних цілей [10]; пошук найкращих методів, які гарантовано приводять до покращення діяльності [9]; процес, що ґрунтується на порівнянні фактичних даних організації з даними інших організацій для покращення своєї діяльності [1, с. 51]; систематична діяльність закладів вищої освіти, яка спрямована на пошук, оцінку та навчання на кращих прикладах, незалежно від форми власності, спеціалізації і географічного положення освітніх

закладів [6, с. 78]; методика управління, спрямована на поліпшення якості та досягнення певних переваг в умовах конкуренції [3, с. 5]; вчення про структуру, організацію, методи та засоби поліпшення діяльності організацій-партнерів (суб'єктів бенчмаркінгу) через виявлення в них, вивчення й адаптацію кращої практики [4, с. 49].

Бенчмаркінг розглядаємо як управлінську технологію, що дозволяє впроваджувати кращі освітні практики й адаптувати передовий управлінський досвід в освітній процес закладу вищої освіти. Фактично бенчмаркінг – це процес пізнання та відкриття, що спрямований на колективну творчість у досягненні та поліпшенні якості університетської освіти. Так, за допомогою бенчмаркінгу заклади вищої освіти можуть відповісти на такі питання: Наскільки ми успішні у порівнянні з іншими освітніми закладами? Які університети провадять найкраще освітню діяльність, надають кращі освітні послуги? Як вони цього досягли? Як ми можемо використати їхній досвід? У який спосіб ми можемо стати одними з кращих на ринку освітніх послуг?

Зауважимо, що бенчмаркінг охоплює два процеси – оцінювання та порівняння. За основу береться найкращий освітній продукт, маркетинговий процес, освітня практика чи прогресивний досвід, який притаманний організації, що здійснює діяльність у схожій сфері. З огляду на це, бенчмаркінг поєднує в єдину систему три компоненти: стратегічний розвиток, галузевий аналіз та аналіз діяльності університетів-лідерів на ринку освітніх послуг. У системі управління якістю в університеті бенчмаркінг можна використовувати не тільки для вдосконалення освітніх процесів, але й як інструмент стратегічного планування та прогнозування, оскільки він уможливорює вивчення й аналіз середовища, тенденцій, спрямований на пошук цілей і орієнтирів.

Як слушно зазначають науковці, освітній бенчмаркінг виконує ряд важливих функцій [7, с. 144]:

- комунікативну (налагодження комунікації та співпраці з освітніми закладами, де впроваджено кращі практики);
- діагностичну (діагностування рівнів навчальної успішності студентів із використанням діагностичних засобів університетів-конкурентів);
- аналітичну (поглиблене вивчення передового інституційного досвіду забезпечення якості вищої освіти; порівняння результатів освітньої діяльності з аналогічними досягненнями університетів-лідерів; формулювання наявних прорахунків і «слабких місць» в організації власного освітнього процесу; проектування оптимальних шляхів і способів їх усунення; досягнення кращих показників у професійній підготовці фахівців на основі запровадження передового досвіду);
- прогностичну (прогнозування очікуваних зрушень в якості навчально-пізнавальної, наукового дослідницької, професійно-

практичної підготовки студентів, їх потенційної конкурентоздатності порівняно з випускниками університетів-конкурентів).

Зазначимо, що процес бенчмаркінгу має дослідницький характер, адже це і пошук певного «еталона», і творення показників, індикаторів, а також їх аналіз, порівняння та вибір шляхів досягнення визначеного взірця. Весь процес порівняння спирається, як прийнято в науковому світі, на достовірні дані [8].

Для того, щоби процедури бенчмаркінгу були успішними важливо дотримуватися послідовних етапів його проведення [2, с. 403]:

1. Визначення областей, які потребують покращення діяльності закладу вищої освіти загалом чи окремого підрозділу, процесу на підставі експертної оцінки (самооцінки);
2. Вибір еталонного університету чи його підрозділів для порівняння, форми еталонного зіставлення;
3. Збирання інформації, порівняння й аналіз сильних та слабких сторін власного освітнього закладу з кращими освітніми практиками;
4. Використання отриманого адаптованого досвіду в діяльності закладу вищої освіти;
5. Моніторинг, рефлексія та проведення повторної підсумкової самооцінки, аналіз результатів.

Бенчмаркінг у процесі послідовності своїх етапів фактично замикається, утворюючи цикл (рис. 1), що дає змогу постійно вдосконалюватися закладу вищої освіти, ефективно впроваджувати процедури забезпечення якості освіти.



Рис. 1. Основні етапи проведення бенчмаркінгу

Науковці зауважують, що при плануванні заходів із бенчмаркінгу важливо щоби було забезпечено зв'язок із конкретними цілями закладу вищої освіти, його місією та баченням розвитку [5].

Засадиними принципами освітнього бенчмаркінгу є: 1) *провідна роль керівництва університету*, що полягає у готовності до змін, створення простору колективної творчості, забезпеченні необхідними ресурсами при проведенні бенчмаркінгу; 2) *залучення працівників*, що спрямовано на творення нової корпоративної культури, залучення усіх зацікавлених сторін до

процесів забезпечення якості освіти, розвиток професіоналізму та постійне підвищення кваліфікації персоналу; 3) *системний підхід до управління* передбачає розуміння діяльності університету як системи взаємопов'язаних процесів, орієнтацію на системні покращення, які безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями; 4) *процесно орієнтований підхід* передбачає наявність досвіду управління в університеті, що базується на вимірюваннях та аналізі реальних освітніх процесів; 5) *прийняття рішень на підставі фактів і даних*, що передбачає в університеті наявність системи збору й аналізу інформації про освітню діяльність, взаємодію зстейкхолдерами, університетами-партнерами, міжнародні зв'язки тощо; 6) *орієнтація на споживача*, що спрямовано на задоволення запитів та очікувань студентів щодо одержання якісних освітніх послуг; 7) *постійне поліпшення* діяльності університету, що стає стратегічним завданням та невід'ємною частиною стратегії його розвитку.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розробок.** Таким чином, бенчмаркінг є дієвим інструментом системи управління якістю освіти та важливою складовою у впровадженні інновацій та вдосконалення процесів у закладах вищої освіти. Бенчмаркінг має ряд переваг, зокрема [11]: 1) сприяє задоволеності керівництва, працівників, випускників та студентів університету від постійного удосконалення методів та форм навчання, організації освітніх процесів; 2) зумовлює готовність запроваджувати корисні зміни в академічному середовищі; 3) дозволяє визначити власну позицію, об'єктивно проаналізувати свої сильні та слабкі сторони у порівнянні з університетами-лідерами; 4) підвищує ефективність досягнення цілей, визначених місією університету; 5) стимулює до прийняття управлінських рішень щодо покращення якості освіти, впровадження інновацій в освітню діяльність; 6) допомагає у реалізації стратегії університету, встановлює пріоритети у вдосконаленні освітньої діяльності; 7) формує культуру прагнення до постійного вдосконалення, підвищує рівень конкурентних переваг; 8) покращує відносини та взаєморозуміння між університетами-партнерами.

Вітчизняні заклади вищої освіти для досягнення високих позицій у престижних рейтингах світових університетів і поліпшення своєї ролі в європейському освітньому просторі, мають активно використовувати бенчмаркінг у процесі стратегічних досліджень ринку освітніх послуг. Перспективи подальших наукових пошуків спрямовані на порівняльні аспекти бенчмаркінгу стосовно певних напрямів освітньої діяльності.

#### СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Василькова М. Міжнародний бенчмаркінг у вищій освіті. Університетська освіта. 2017. № 4. С. 50–54.
2. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2012. 448 с.

3. Злобина Н.В., Висков М.М. Современные инструменты развития системы менеджмента качества организации: монография. Тамбов : ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011. 100 с.
4. Князев Е., Евдокимова Я. Бенчмаркинг для вузов : учеб.-метод. пособ. Москва : Университетская книга; Логос, 2006. 208 с.
5. Кэмп С.Р. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 416 с.
6. Чекаловська Г.З. Бенчмаркінг як метод підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35. С. 76–79.
7. Якість вищої освіти: теорія і практика : навч.-метод. посіб. / за ред. А. Василюк, М. Дей. Київ; Ніжин : Вид. ПП Лисенко М.М., 2019. 176 с.
8. Alstete J.W. Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practices to Improve Quality. ASHE-ERIC Higher Education Report No. 5. 1995. 150 p.
9. Camp R.C. Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance. Milwaukee: ASQC Quality Press. 1989. 299 p.
10. Hacker M.E., Kleiner B.M. 12 Steps to Better Benchmarking. *Industrial Management*. Vol. 42 (2). 2000. P. 20–23.
11. Kasperska-Moroń D. Podstawy benchmarkingu. *Gospodarka materiałowa i logistyka*. № 2. 2000. S. 25–28.

#### REFERENCES

1. Vasykova, M. (2017). *Mizhnarodnyi benchmarkinh u vyshchii osviti* [International Benchmarking in Higher Education].
2. Zakharchenko, V.I., Korsikova, N.M., Merkulov, M.M. (2012). *Innovatsiyni menedzhment: teoriia i praktyka v umovakh transformatsii ekonomiky* [Innovation Management: Theory and Practice in the Conditions of Economic Transformation]. Kyiv.
3. Zlobyna, N.V., Vyskov, M.M. (2011). *Sovremenyie instrumenty razvytyia systemy menedzhmenta kachestva orhanyzatsyi* [Modern Tools for the Development of the Organization's Quality Management System]. Tambov.
4. Kniazev, E., Evdokymova, Ya. (2006). *Benchmarkynh dlia vuzov* [Benchmarking for Universities]. Moskva.
5. Kemp, S.R. (2004). *Lehalnyi promyshlennyi shpyonazh: Benchmarkynh byznes-protsesov: tekhnolohyy poyska y vnedrenye luchshykh metodov raboty vashykh konkurentov* [Legal Industrial Espionage: Business Process Benchmarking: Finding Technologies and Implementing Your Competitors' Best Practices]. Dnepropetrovsk.
6. Chekalovska, H.Z. (2018). *Benchmarkinh yak metod pidvyshchennia konkurentospromozhnosti zakladiv vyshchoi osvity* [Benchmarking as a Method of Increasing Competitiveness of Higher Education Institutions].
7. *Yakist vyshchoi osvity: teoriia i praktyka* (2019). [Quality of Higher Education: Theory and Practice]. Kyiv; Nizhyn.
8. Alstete, J.W. (1995). *Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practices to Improve Quality*.
9. Camp, R.C. (1989). *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee.
10. Hacker, M.E., Kleiner, B.M. (2000). *12 Steps to Better Benchmarking*. *Industrial Management*.
11. Kasperska-Moroń, D. (2000). *Podstawy benchmarkingu*.

**ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА**

**БІЛЯКОВСЬКА Ольга Орестівна** – доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи Львівського національного університету імені Івана Франка.

*Наукові інтереси:* проблеми якості освіти, професійна підготовка майбутніх фахівців.

**INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

**BILYAKOVSKA Olha** – doctor of pedagogical sciences, associate professor, professor of department of general pedagogics and pedagogy of the higher school of the Ivan Franko University of Lviv.

*Circle of research interests:* quality of education, professional training of future specialists.

*Стаття надійшла до редакції 17.10.2021 р.*

УДК 371.321.1.822

DOI: 10.36550/2415-7988-2021-1-201-13-16

**ГОЛОДЮК Лариса Степанівна** –

доктор педагогічних наук, доцент, заступник директора з науково-методичної діяльності Комунального закладу «Кіровоградський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти імені Василя Сухомлинського»  
ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-5064-0968>  
e-mail: [golodiuk\\_larysa@ukr.net](mailto:golodiuk_larysa@ukr.net)

**МІЄР Тетяна Іванівна** –

доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри початкової освіти Педагогічного інституту Київського університету імені Бориса Грінченка  
ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-2874-2925>  
e-mail: [t.miyer@kubg.edu.ua](mailto:t.miyer@kubg.edu.ua)

**САВОШ Валентин Олексійович** –

кандидат педагогічних наук, завідувач відділу фізико-математичних дисциплін Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти  
ORCID:<https://orcid.org/0000-0001-9499-885X>  
e-mail: [vsavosh@ukr.net](mailto:vsavosh@ukr.net)

**БІСПРЯМОВАНІСТЬ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ІКТ-СУПРОВОДУ ПІЗНАННЯ УЧИТЕЛЯМИ СУТНОСТІ ФЕНОМЕНУ «ОСОБИСТІСНО-ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК»**

**Постановка та обґрунтування актуальності проблеми.** Сучасне суспільство характеризується як інформаційне суспільство та суспільство знань. Досягнутий рівень суспільного поступу позначився на освітній галузі, спричинивши її розвиток як системи, якою охоплюється людина від народження й до завершення життя, та утвердивши пріоритет постійного особистісно-професійного розвитку вчителів. За цих умов освітня галузь виявляє неабияку відкритість до інноваційних напрацювань учених і педагогів-практиків, які стосуються використання ІКТ як неодмінного атрибуту функціонування інформаційного суспільства і суспільства знань, повсякденної життєдіяльності сучасної людини, організації сучасного освітнього процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Результати аналізу використання ІКТ в освіті дорослих засвідчили наявність у мережі інтернет значних за обсягом і різноманітних за контентом інформаційних потоків, які орієнтують учителя в актуальних подіях, що відбуваються в освітній галузі й педагогічних реаліях шкільного життя, слугують його обізнаності з нормативно-правовими основами функціонування освіти, досягненнями науки, інноваційними здобутками науково-технічного прогресу тощо. Прикладом можуть слугувати всі без виключення сайти закладів післядипломної

педагогічної освіти та їхній контент. Варто також зазначити, що на сторінках цих сайтів реалізовано різні проекти, як-от, інтернет-школа педагогічної майстерності (<http://courses.ippro.com.ua>), навчально-практичний центр самопізнання та особистісно-професійного самовдосконалення педагогічних працівників (<http://oiropop.ed-sp.net/?q=taxonomy/term/4022>), науково-методичне консультування (<https://www.kristti.com.ua/smol-konsultuvannya-vzhe-diye/>); інтерактивний методичний подіум (<http://metodclaster.vn.ua/#cd-placeholder-2>), методичний кластер (<http://metodclaster.vn.ua/>) тощо.

Водночас на основі аналізу контенту сайтів закладів післядипломної педагогічної освіти формуємо висновок про відсутність контенту, який можна тлумачити як ІКТ-супровід особистісно-професійного розвитку вчителя, оскільки його контент слугує розкриттю сутності понять «особистість», «педагогічна майстерність», «педагогічний професіоналізм», «особистісно-професійний розвиток» та ознайомлює вчителів із різними способами поєднання формальної, інформальної та неформальної освіти для опрацювання певної теми чи досягнення сформульованої мети особистісно-професійного розвитку.