

Автор:
Е.Л.Новикова, заместитель директора по учебно-методической работе
ГБПОУ РО «РКСИ», к.псх.н.

Рецензенты:
Кандидат педагогических наук, Г.В.Куракова;
Кандидат педагогических наук, Л.В.Упорова.



Новикова Е.Л.

Бенчмаркинг в образовании. Учеб. Пособие для преподавателей, методистов и руководителей образовательных учреждений. – Ростов-на-Дону.: ГБПОУ РО «РКСИ», 2018. – 12 с.

Пособие содержит теоретические основы бенчмаркинга, раскрывает сущность и виды данного инновационного метода обучения, а также демонстрирует его возможности в образовании.

Учебное пособие может быть рекомендовано преподавателям, методистам и руководителям образовательных учреждений с целью применения инновационных методов обучения в образовании.

© Новикова Е.Л., 2018

© ГБПОУ РО «РКСИ», 2018

Предисловие

Сегодня много говорят о новой технологии управления, получившей широкое распространение в мировой практике бэнчмаркинг (*англ.* benchmarking — эталонное тестирование).

Эта технология тесно связана с мониторингом. В процессе бенчмаркинга осуществляется поиск организаций (предприятий), которые показывают наивысшую эффективность, обучение их способам работы и реализация передовых методов в собственных условиях, многие хотят знать, что, как и почему делают успешные лидеры в процессе удовлетворения потребностей потребителей и клиентов.

В основе бенчмаркинга лежит концепция постоянного совершенствования производственных процессов, которое предусматривает непрерывный цикл планирования, координации, мотивации и оценки действий с целью устойчивого улучшения деятельности организации.

В отечественной практике прошлых лет бенчмаркинг более известен как использование передового опыта лучших предприятий в рамках соцсоревнования. Однако имеются важные отличия бенчмаркинга, используемого в рыночных условиях, от внедрения передового опыта в рамках соцсоревнования, используемого в условиях централизованной экономики:

- соцсоревнование, как правило, навязывало лучшие образцы сверху, а бенчмаркинг проводится на инициативной основе;
- бенчмаркинг использует передовой опыт не только аналогичных предприятий, но и предприятий из других отраслей и сфер;
- бенчмаркинг не ищет самых лучших образцов для подражания, ему достаточно использовать опыт деятельности, который по тем или иным параметрам оказался лучше, и на этой основе проводить улучшение собственной деятельности;
- бенчмаркинг осуществляется, как правило, непрерывно, каждый раз после внедрения тех или иных новшеств проводится новый поиск лучших образцов для передачи передового опыта.

Бенчмаркинг может рассматриваться как своеобразная технология обучения. Однако эффект обучения в бенчмаркинге может возникнуть лишь при соответствующих организационных и культурных предпосылках. Это прежде всего необходимый уровень децентрализации управления, делегирование полномочий, отсутствие вертикальной иерархии и наличие средств горизонтальной координации. В то же время сам по себе бенчмаркинг играет подчиненную роль в рамках общей стратегии обучения организаций. Необходимым элементом этой стратегии является обучение тому, как следует обучаться. Дело в том, что многие организации все еще не адаптированы к новым условиям, требующим непрерывного и постоянного процесса обучения, и их способность к обучению находится ниже необходимого уровня. В связи с этим в программах обучения и повышения квалификации целесообразно

предусматривать специальные тренинги, нацеленные на использование новых методов, а также тренинги, развивающие способности к обучению и самообучению.

Бенчмаркинг можно рассматривать как инструмент всеобщего управления качеством. Этот инструмент с успехом используется в ряде корпораций. бенчмаркингу помогает ориентация на стандарты управления качеством и, прежде всего, стандарты ИСО серии 9000. Эти стандарты дают всемирно признанный ориентир для управления качеством. Это дает возможность при применении бенчмаркинга делать выводы относительно того, как и в каком направлении развивать управление, и одновременно дает точку отсчета для оценки системы управления. Выполнение стандартов ИСО 9000 не только в коммерческих, но и в государственных организациях, в том числе в органах регионального и муниципального управления, - важный шаг к повышению эффективности их работы.

Бенчмаркинг в своем развитии прошел следующий процесс эволюции:

- первое поколение бенчмаркинга интерпретируется как реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта;
- второе поколение — бенчмаркинг конкурентоспособности — получило развитие как наука в 1976—1986 гг. благодаря деятельности фирмы «Ксерокс»;
- третье поколение — бенчмаркинг процесса — развивается в 1982—1986 гг., когда предприятия-лидеры качества понимают, что учиться более просто у предприятий вне их сектора или отрасли, чем исследуя конкурентов;
- четвертое поколение — стратегический бенчмаркинг — рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий-партнеров;
- пятое поколение — глобальный бенчмаркинг, рассматривается как будущий инструмент организации международных обменов с учетом культуры и национальных особенностей процессов организации производства.



1. Бенчмаркинг - эффективный процесс организации образовательной деятельности направленной на успех

В настоящее время существует много различных определений понятия «Бенчмаркинг». Бенчмаркинг (метод анализа превосходства) - это процесс тщательного измерения эффективности деятельности студентов через сопоставление с лучшими достижениями обучающихся и для использования анализа приближения и обгона лучших в группе. Бенчмаркинг - это прежде всего стандарт превосходства или достижения, против которого аналогичные вещи должны быть измерены или оценены. Этот метод может быть объяснен как систематический процесс поиска лучшей педагогической или образовательной практики, принятия и реализации инновационных решений, высокого эффективного выполнения процедур образования, которые ведут к высшей производительности.

Данный метод направлен на то, чтобы улучшить любой заданный (в данном случае – образовательный) процесс с помощью исследования лучших подходов, а не просто измерения лучшей производительности, это нахождение, изучение и достижение лучших образовательных результатов.

В образовании бенчмаркинг применим и для организации процесса поиска лучших педагогических технологий, форм, способов, и в смысле «отметки», то есть когда описываются измерения, которые позволяют оценить уровень сформированности знаний по учебной дисциплине или видов профессиональной деятельности относительно других подобных процедур, выполняемых на профильных производствах, предприятиях, организациях. В последнем случае бенчмаркинг как «отметка» используется для фиксации расхождения и отличий в уровне освоения изучаемых учебных дисциплин и профессиональных компетенций, подвергаемых бенчмаркингу. То есть в данном случае такой метод позволяет выявить и объяснить разрывы и расхождения между сопоставляемыми необходимыми и демонстрируемыми объектами (знаниями, умениями, опытом и компетенциями), позволяет определить, что следует предпринять для того, чтобы уменьшить отрыв от эталонных, установленных ФГОС и работодателями, значений.

Не менее конструктивным является применение бенчмаркинга как процесса анализа и поиска лучшей педагогической практики, формы, способа и метода обучения. Однако лучшая педагогическая практика может быть найдена только на основе сопоставления набора отметок, относительно которых сравниваются знания, навыки, опыт и компетенции - объекты бенчмаркинга, поэтому в педагогике процессуальный подход не может быть отделен от оценочного. Кроме того, бенчмаркинг как процесс поиска лучшей педагогической практики позволяет сопоставлять объекты не только с количественной стороны, но и оценивать качественную природу изучаемых объектов.

Применение бенчмаркинга предполагает системное изучение всех факторов и причин, которые определяют успешность студента при освоении знаний и

компетенций. В настоящее время бенчмаркинг представляет собой широко используемую технологию поиска лучших примеров для изучения и оптимизации образовательной деятельности. Он способствует открытости и повышению эффективности процесса обучения: предоставляет преподавателю и студенту сигналы раннего предупреждения об уровне отставании; выясняет уровень достижения каждого студента по сравнению с лучшими в группе, по специальности, по образовательной организации и т.д.; ведет к быстрому внедрению новых подходов решения учебных задач при меньших усилиях за счет сокращения затрат на процесс качественного роста.

Процесс бенчмаркинга включает в себя факторы, объекты исследования, основные правила анализа, этапы бенчмаркинга, а также подходы к обучению на основе бенчмаркинга.

Факторы успеха, определяющие процесс бенчмаркинга, классифицируются следующим образом:

- Объективные факторы (жесткие);
- Субъективные факторы (мягкие).

Объективные факторы включают в себя: определение четких границ проекта; точное планирование времени; соблюдение стандартов качества; принятие во внимание различного рода ограничений.

Субъективные факторы включают в себя: благоприятный климат в учебной группе для сотрудничества; ориентацию на достижение образовательного результата (положительный настрой); осознание важности качества приобретаемых знаний, умений, практического опыта и компетенций; заинтересованность; творческий подход; этику социально-коммуникативных отношений.

Концепция бенчмаркинга (анализа превосходства) является вспомогательным средством для сбора информации, необходимой преподавателю и студенту, чтобы постоянно повышать свой профессиональный уровень, качество и быть впереди среди обучающихся или коллег.

Анализ превосходства — это взгляд на внутренние функции, деятельность и опыт со следующими целями:

- определить лучшие результаты;
- проанализировать свою работу;
- выявить недостатки в функционировании;
- устранить слабые места;
- создать мотивацию к постоянному улучшению.

Выбор объектов исследования определяется преподавателем и его студентами. Анализ качества применяется к знаниям, умениям, практическому опыту и компетенциям. Если идет речь о способности выполнять установленные виды профессиональной деятельности, то необходимо выяснить, какие факторы наиболее важны для их формирования, установить критерии измерения и выделить студентов, добивающихся наилучших результатов по данному профессиональному модулю. Затем необходимо найти те методы, которые приводят к наилучшим результатам.

Различают три основных типа анализа:

- внутренний анализ превосходства (сравнение внутри учебной группы, между студентами или учебными подгруппами);
- внешний анализ превосходства (сравнение выполняемых видов профессиональной деятельности между учебными группами одной и той же специальности);
- функциональный анализ превосходства (здесь сравнивают похожие виды профессиональной деятельности или процессы по различным специальностям).

Идея заключается в том, чтобы искать наилучшие образовательные результаты везде, где они встречаются.



При проведении анализа превосходства необходимо соблюдать следующие правила:

- преподаватель должен быть максимально заинтересован идеей анализа превосходства;
- студенты должны быть проинформированы о целях и необходимости учебного занятия;
- план учебного занятия должен иметь простую, пошаговую и понятную структуру;
- ход учебного занятия должен быть подробно представлен в методической разработке и желательно записан на видео.

Соблюдение данного порядка имеет большое значение потому, что анализ превосходства часто вызывает важные, реформаторские и даже революционные изменения образовательного процесса.

Процесс бенчмаркинга можно разбить на 6 фаз (этапов).

1. Определение объекта анализа превосходства, то есть устанавливаются те объекты, которые можно использовать при помощи анализа превосходства.

2. Выявление партнеров по анализу превосходства, то есть определив цели, необходимо начать поиск лучших технологий, методик, профессионалов. Этот процесс включает следующие шаги:

- беглый обзор, здесь осуществляют поверхностный обзор имеющихся источников информации, а также собираются уже доступные данные;

- приведение в порядок, здесь принимая во внимание дальнейшую информацию, подробно описывают имеющиеся на данный момент сведения;

- выбор лучших, здесь выбирают партнеров, которых сочли подходящими.

3. Сбор информации - эта фаза включает не только сбор качественных данных, но и изучение содержания труда, процессов или факторов, которые объясняют продуктивность.

4. Анализ информации - данная стадия выдвигает большие требования к творческим и аналитическим способностям участвующих в процессе анализа превосходства, так как анализировать — это не только осознавать сходства и различия, но и понимать взаимосвязи. Кроме того, необходимо выявить воздействия, которые могут осложнить сравнения и фальсифицировать результаты.

5. Целенаправленное проведение в жизнь полученных сведений, а именно, не только внедрение разработанных возможностей улучшения, но и дальнейшее развитие организации предприятия. В данном случае речь идет не о том, чтобы копировать, а о том, что они должны служить стимулом для дальнейшего инновационного развития собственной организационной структуры, иначе анализ превосходства обернется стратегией побежденного.

6. Контроль за процессом и повторение анализа. Контроль за процессом при внедрении результатов анализа происходит в двух направлениях:

- первое направление — необходимо следить за развитием установленных оценочных показателей результатов работы предприятий, так как то, что еще недавно было наилучшим достижением, скоро станет стандартом или же ухудшится;

- второе направление — необходимо проверять достижение промежуточных целей и соблюдение планов по ресурсам и срокам, так как в этом случае затраты на анализ превосходства после внедрения значительно снижаются.

7. Обучение при помощи анализа превосходства. Так как анализ превосходства — это метод, при помощи которого имитируются удачные образцы поведения, и поэтому он приводит к «обучающейся группе», а такая организация требует записи и внедрения успешных методов действия в образовательной организации (примером могут служить курсы повышения квалификации).

Контрольные вопросы.

1. Какое определение бенчмаркинга ближе всего к педагогической деятельности преподавателя?
2. Каковы основные цели бенчмаркинга?
3. Перечислите основные факторы бенчмаркинга.
4. Определите цели метода «анализа превосходства».
5. Перечислите известные типы «анализа превосходства».
6. Какие правила необходимо соблюдать при использовании бенчмаркинга?
7. Какие фазы составляют основы бенчмаркинга?



2 Бенчмаркинг как инструмент оценивания

На первый взгляд может показаться, что бенчмаркинг — это почти то же, что и оценивание. Однако бенчмаркинг — это именно инструмент оценивания, использующийся для оценки эффективности образовательной деятельности в учебной группе, на отделении, в образовательной организации. Между оцениванием и бенчмаркингом есть существенная разница. Оценивание обычно проводится с целью выяснить, была ли достигнута поставленная цель. Реже обращается внимание на то, являются ли эффективными средства, используемые для достижения поставленной цели. Еще реже — на то, имеются ли более эффективные альтернативные средства для достижения цели. Бенчмаркинг при этом направлен на совершенствование существующих процессов путем оценивания их эффективности и сопоставления с примером «наилучшей практики». Он исходит из допущения, что образовательная организация, отделение, предметно-цикловая комиссия (кафедра) или педагог уже знают, каких результатов они хотят достичь, и концентрируют свое внимание на улучшении средств достижения поставленной цели. Поэтому сейчас в процессе оценивания активно используется такой метод как бенчмаркинг.



При проведении оценки бенчмаркинг позволяет не только формулировать вопросы, касающиеся конкретных примеров удачного внедрения нововведений, но и производить анализ того, почему эти примеры являются удачными. Таким образом, восполняются пробелы в эффективности реализации учебных программ. В этом и заключается заслуга бенчмаркинга — он помогает объяснить причины успеха отдельных студентов, учебных групп, отделений или образовательных организаций.

Бенчмаркинг, как метод, может использоваться при оценивании программ подготовки специалистов среднего звена, политик, стратегий, услуг, проектов и т.п.

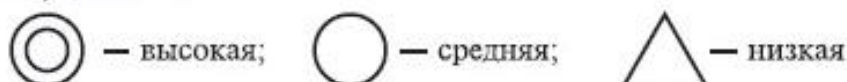
Процесс бенчмаркинга может быть условно разделен на восемь основных стадий, во время каждой из которых осуществляется оценка:

- выявление и оценка существующих процедур/практик/методов и т.п.;
- выделение предмета бенчмаркинга и оценка возможности проведения бенчмаркинга;
- выбор методов работы и оценка их эффективности;
- оценка того, кто сможет наилучшим образом провести бенчмаркинг;
- сбор данных, их структуризация и оценка;
- оценка существующих пробелов в собранной информации;
- создание цели и плана действий и их оценка;
- отслеживание эффективности протекания процесса бенчмаркинга и оценка полученных результатов.

Последний пункт играет в самом процессе бенчмаркинга особую роль, так как именно тогда происходит оценка эффективности самого бенчмаркинга в целом. Оцениваются изменения в объеме имеющихся знаний и навыков, в установках и поведении, в степени эффективности и т.п. В случае допущения большой погрешности в процессе оценки на одной из стадий полученный результат может не вполне корректно отражать действительность. Тогда проведенный бенчмаркинг будет считаться неудовлетворительным.

	Внутренний бенчмаркинг	Конкурентный бенчмаркинг	Функциональный бенчмаркинг	Общий бенчмаркинг
Бенчмаркинг показателей	○	◎	○	△
Бенчмаркинг процесса	○	△	◎	◎
Стратегический бенчмаркинг	△	◎	△	△

Уместность/ценность:



Таким образом, оценивание является ключевой функцией бенчмаркинга и наиважнейшим фактором для успешного проведения последнего. В данном контексте оценивание выступает как систематический сбор информации, необходимой для принятия эффективных решений относительно отбора, адаптации, модификации и улучшения различных процессов в обучении.

Так как проведение бенчмаркинга основано на оценивании и сопоставлении, то выделяют пять основных видов бенчмаркинга:

- внутренний (оценка эффективности образовательной деятельности между студентами учебной группы и их сопоставление);
- конкурентный (оценка операций, проводимых студентами параллельной группы, и их сопоставление со своими);
- функциональный (оценка схожих процессов между группами разных смежных специальностей и их сопоставление);
- общий (оценка процессов в несвязанных со специальностями и их сопоставление);
- совместный (при наличии соглашения несколько образовательных организаций проводят оценку своей деятельности и после занимаются ее сопоставлением).

Контрольные вопросы.

1. В чем основное отличие бенчмаркинга от обычного метода оценивания?
2. Каковы основные стадии реализации бенчмаркинга как метода оценивания?
3. Перечислите существующие виды бенчмаркинга.



BENCHMARKING

Литература

1. Бенчмаркинг: поиск примеров эффективной маркетинговой практики инновационных релейцентров М.: ЦИПРАН РАН, 2016. – 264 с
2. Данилов И.П. Данилова Т.В. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия — М.: РИА «Стандарты и качество», 2015. — 69 с.
3. Шоттмиллер Дж. К. (John L. Schottmiller) Руководство по бенчмаркингу (Материалы предоставлены клубом бенчмаркинга «Деловое Совершенство» / Пер. с англ. — РИА «Стандарты и качество», 2016. — 10 с.
4. Кэмп Роберт С. Легальный промышленный шпионаж: бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов / Пер. с англ. О.В. Теплих. — Днепрпетровск: Баланс-Клуб, 2014. — 395 с.
5. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга / Пер. с англ. — Т.: Городской общественный фонд «Развитие через качество», 2008.
6. Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С. Бенчмаркинг в лучшем виде! / Пер. с англ. под ред. Б. Резниченко. — СПб.: Питер, 2014. — 176 с.

BENCHMARKING



Учебное издание

Новикова Елена Леонидовна

Бенчмаркинг в образовании

Учебное пособие



© Новикова Е.Л., 2018

© ГБПОУ РО «РКСИ», 2018