

ПЕДАГОГІЧНІ НАУКИ

УДК 378.11

Гладченко М.М.

Національний університет біоресурсів і природокористування України, кандидат педагогічних наук, доцент

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК СКЛАДНИК ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ (АВСТРІЯ, НІМЕЧЧИНА)

Обґрунтовано теоретичні і методологічні засади збалансованої системи показників як складової стратегічного управління вищими навчальними закладами. Проаналізовано досвід і перспективи використання збалансованої системи показників в управлінні вищою освітою країн Європейського Союзу (Австрія, Німеччина). Визначено основні функції збалансованої системи показників.

Ключові слова. Збалансована система показників, академічна (університетська) система показників

Охарактеризовано теоретические и методологические основы сбалансированной системы показателей. Проанализировано опыт и перспективы использования сбалансированной системы показателей в управление высшим образованием стран Европейского Союза (Австрия, Германия). Определены основные функции сбалансированной системы показателей.

Ключевые слова. Сбалансированная система показателей, академическая (университетская) система показателей

The author defines the theoretical and methodological basics of Balanced Scorecard as a component of the strategic management of higher education institutions. The author analyses the experience and perspectives of the use of the Balanced Scorecard in management of the higher education in EU (Austria, Germany). The main functions of the Balanced Scorecard are defined.

Key words. Balanced Scorecard, Academic Scorecard

Актуальність дослідження. Стратегічний менеджмент вищої освіти потребує ефективних методик не лише планування, а й впровадження і контролю стратегії. Одним з таких методів, який довів свою ефективність у секторі прибуткових підприємств і набуває популярності у сфері управління вищими навчальними закладами, є збалансована система показників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перспективи впровадження і досвід використання збалансованої системи показників як методу стратегічного менеджменту вищих навчальних закладів країн Європейського Союзу досліджують науковці Австрії і Федеративної Республіки Німеччини: Б.Бем (B.Behm) [1], К.Бертольд (Ch.Berthold) [1], Й.Ботті (J.Botti) [2], (S.Nickel) [7], Х.Рьобкен (H.Röbken) [9], М.Руф (M.Ruf) [10], Т.Шейт (T.Scheytt) [12].

Мета статті – дослідити особливості використання збалансованої системи показників як складника стратегічного менеджменту вищих навчальних закладів країн Європейського Союзу.

Виклад основного матеріалу. Концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) була розроблена Р.Каплан (R.Kaplan) і Д.Нортон

(D.Norton) на основі дослідження діяльності дванадцяти приватних підприємств щодо формування інформаційної системи та системи контролю. Основна мета методу полягає у заміні традиційної системи оцінювання продуктивності на оцінюванні лише одного фінансового показника більш відповідною моделлю оцінювання продуктивності з урахуванням різних перспектив діяльності. «У межах збалансованої системи показників оцінювання продуктивності діяльності організації відбувається на основі стратегічних заходів, що поєднуються з традиційними, фінансовими» [5, с. 44].

Модель збалансованої системи показників успішно використовується для прибуткових і неприбуткових організацій. «Збалансована система показників – система стратегічного планування й менеджменту, яка поєднує діяльність організації з її баченням і стратегією, дозволяє проводити моніторинг продуктивності діяльності організації відповідно до її стратегічних цілей» [5, с.44]. Збалансована система показників трансформує місію і стратегію університету в сукупність заходів, що є «основою для оцінювання і контролю за впровадженням стратегії» [3, с.2]. На думку Р.Каплан (R.Kaplan) і Д.Нортон (D.Norton), організація повинна формувати набір заходів на основі наступних перспектив: фінанси, клієнти, внутрішній процес, навчання і зростання [3]. «У кожній з цих перспектив необхідно визначити заходи, які є ключовими для продуктивності діяльності університету. Система збалансованих показників пропонує моніторинг основних елементів стратегії організації» [5, с.44].

Збалансована система показників – це не лише система управління і методика оцінювання продуктивності, а й засіб комунікації. Крім того, збалансована система показників – це ретельно підібраний набір заходів, які можна виміряти кількісними показниками. «Заходи, обрані для системи збалансованих показників, є методикою, яку керівництво може використовувати у процесі спілкування з персоналом і представниками зовнішніх зацікавлених сторін з метою повідомлення про продуктивність і результати діяльності організації, які планується досягти на основі місії і стратегічних цілей» [6, с. 14-15]

Збалансована система показників не лише система вимірювання і оцінювання, це – система управління, спрямована на підвищення мотивації конкурентоспроможної продуктивності і її використання є найефективнішим за умови впровадження змін. Збалансована система показників була розроблена для приватного сектору економіки, проте цей метод ефективно використовується закладами вищої освіти в контексті стратегічного менеджменту. «Збалансована система показників спрямована на впровадження стратегії на основі менеджменту, орієнтованого на продуктивність і ефективність діяльності вищого навчального закладу» [4, с.22].

У секторі вищої освіти використання методу збалансованої системи показників більше спрямовано на академічні заходи, ніж на фінансову прибутковість і продуктивність вищого навчального закладу. «Зазвичай ці заходи формуються з врахуванням таких аспектів діяльності вищого навчального закладу, як кількість студентів в університеті і на факультеті, відсоток студентів, що закінчили університет, відсоток випускників, що є працевлаштованим; навантаження викладачів і їх наукові публікації, статистичні дані щодо забезпечення ресурсами» [8, с.3]

Збалансована система показників презентує стратегічні цілі університету і можливості щодо впровадження різних перспектив. Відповідно до цієї методики необхідно розробити не лише заходи, а й показники та індикатори з метою оцінювання ступеня досягнення стратегічних цілей. Рівновага (баланс) між перспективами забезпечує використання усіх можливих варіантів для впровадження стратегії.

Концептуальні засади збалансованої системи показників у вищій освіті висвітлені такими вченими, як М.Дорфель (M.Doerfel), В.Дорвейле (V.Dorweiler), К.Гадад (K.Haddad), Дж.Карпентер-Хубін (J.Carpenter-Hubin), С.Лоренс (S.Lawrence), К.Наташаа (K.Natashaа), С.Пінгл (S.Pingle), Б.Рубен (B.Ruben), Е.Стюард (A.Stewart), Г.Шарма (H.Sharma), М.Яхоу (M.Yakhou).

Е.Стюард (A.Stewart) і Дж.Карпентер-Хубін (J.Carpenter-Hubin) проаналізували досвід впровадження збалансованої системи показників в Університеті Огайо для забезпечення інтегрованих перспектив щодо цілей і завдань з метою вимірювання ефективності діяльності університету.

Емпіричні дослідження впровадження збалансованої системи показників проаналізовані у роботах О.Чанг (O.Chang), С.-Г. Чен (S.-H. Chen), К.Чоу (C. Chow), Дж.-Я. Шлау (J.-Y. Shlau), К.-К.Янг (C.-C. Yang),

М.Бродбент (M.Broadbent), Т.Гесен (T.Hassall), Дж.Джойс (J.Joyce), Дж.Кулен (J.Cullen) запропонували використовувати збалансовану систему показників у вищих навчальних закладах з метою посилення управління, а не моніторингу контролю. Г.О'Ніл (H.O'Neil) досліджував використання збалансованої системи показників в Університеті Південної Каліфорнії (University of Southern California), модель була сформована з метою задоволення потреб адміністрації.

Д.Амаратунга (D.Amaratunga) і Д.Болді (D.Baldry) використовували збалансовану систему показників для вимірювання і оцінювання продуктивності сектору вищої освіти і довели, що взаємозв'язок між вимірюванням продуктивності і якістю продуктивності ґрунтується на моделі збалансованих показників системи. Ф.Азаза (F.Azizi) аналізує результати практичного досвіду впровадження збалансованої системи показників у різних країнах.

Е.Стюард (A.Stewart) і Дж.Карпентер-Хубін (J.Carpenter-Hubin) провели детальний аналіз щодо використання збалансованої системи показників дослідницьким університетом. Вони наголошують на наступних перевагах використання цього методу у вищих навчальних закладах:

- оцінювання якісного і ефективного використання ресурсів кожної навчальної програми;
- сприяння намаганням університету сформуванню культури навчальної якості;
- забезпечення спрямування і пріоритетів щодо потреб, оцінювання, розподілу ресурсів і планування;
- документування того, наскільки заходи сприяють виконанню місії університету щодо забезпечення навчального середовища, що сприяє особистісному і професійному зростанню [13].

Збалансована система показників створює сприятливі можливості для керівництва організації щодо прийняття ефективних рішень і допомагає їм

спрямувати дії у напрямку загальної стратегії. Університети успішно використовують цю методику, тому що отримують можливість оцінювати продуктивність і успішність діяльності щодо досягнення стратегічних цілей і завдань. Крім того, метод збалансованої системи показників створює основу для формування плану стратегічних дій, сприяє адаптації вищого навчального закладу до змін в операційному середовищі, надає можливості контролювати майбутнє [11].

Серед німецьких і австрійських вчених перспективи і досвід використання збалансованої системи показників у вищій освіті досліджують Б.Бем (B.Behm), К.Бертольд (Ch.Berthold), Й.Боті (J.Botti), (S.Nickel), Х.Рьобкен (H.Röbken), М.Руф (M.Ruf), Т.Шейт (T.Scheytt).

На думку Х.Рьобкен (H.Röbken), збалансована система показників як інструмент управління формує багатовимірну систему, яка легко адаптується до особливостей вищого навчального закладу. Впровадження цього методу потребує визначення не лише стратегічних цілей, а й індикаторів продуктивності і конкретних завдань на період планування із зазначенням заходів, що необхідні для реалізації цих завдань. Впровадження стратегічної управлінської концепції в німецьких університетах, на відміну від американських, має свої відмінності, зокрема це стосується процедури погодження. Відповідно до німецького законодавства у сфері вищої освіти «питання, які стосуються впровадження стратегічних інструментів управління, повинні бути погоджені Сенатом вищого навчального закладу» [9, с.117].

М.Руф (M.Ruf) аналізує досвід впровадження збалансованої системи показників в німецькому Університеті Консанц (Universität Konsanz). На думку вченого, збалансована система показників в першу чергу є методикою контролю. «Беручи до уваги той факт, що університет розглядається як підприємство, що не є орієнтованим на прибуток, тому що продукт, який він виробляє є нематеріальним, тому фінансові показники є недостатніми для вимірювання продуктивності діяльності вищого навчального закладу. Зважаючи на це, концепція збалансованої системи показників цілком відповідає специфіці діяльності вищого навчального закладу, проте повинна враховувати специфічні завдання і особливості кожного окремо взятого університету» [10, с.5]. Університет Консанц обрав наступні перспективи для збалансованої системи показників: 1) дослідницька діяльність і навчальний процес (перспектива потенціалу); 2) клієнти; 3) внутрішній процес; 4) фінанси 5) персонал і співробітники. На думку вченого, після визначення перспектив, заходів і показників необхідно розпланувати збалансовану систему показників щодо різних рівнів. Успішне впровадження стратегічних цілей за допомогою заходів потребує «розбиття» збалансованої системи показників на різних рівнях організації, трансформації у декілька децентралізованих «збалансованих систем показників» [10, с.8]. Теоретично кожен структурний підрозділ повинен розробити збалансовану систему показників на основі перспектив, які визначені для університету в цілому. У межах збалансованої системи показників можливе формулювання для великих проектів специфічних «проектних систем показників» («Project Scorecards») [14], які є основою для контролю за великими проектами.

Й.Боті (J.Botti) наголошує на наступних цілях збалансованої системи показників у сфері стратегічного управління вищим навчальним закладом:

- «конкретизування і впровадження стратегії відбувається за рахунок заходів, а перевірка результатів здійснюється на основі показників;
- збалансування продуктивності діяльності вищого навчального закладу на основі фінансових і нефінансових перспектив;
- інтегрування, поєднання стратегії і процесу формування бюджету» [2, с.3]

Й.Боті (J.Botti) виокремлює наступні фактори, що є запорукою успішного впровадження збалансованої системи показників в управлінні вищим навчальним закладом:

- обмеження кількості цілей, показників і заходів, виокремлення найважливіших;
- заохочення якомога більшої кількості представників факультету у процесі формулювання і узгодження стратегії вищого навчального закладу;
- участь представників факультету у процесі впровадження стратегії (збалансована система показників факультетів, цільові угоди);
- успішне впровадження стратегії ґрунтується на професійному проектному менеджменті;
- інтегрування збалансованої системи показників у систему управління [2, с.4]

На думку С.Нікель (S.Nickel), збалансована система показників використовується для реалізації стратегічної мапи – одного з методів стратегічного менеджменту. На думку вченого, «збалансована система показників визначає чотири перспективи стосовно стратегічного розвитку вищого навчального закладу:

- кінцева перспектива (який матеріальний результат повинен бути досягнутий);
- клієнтська перспектива (які якісні і кількісні показники продуктивності діяльності університету очікують представники зацікавлених сторін);
- перспектива внутрішнього процесу (які робочі процеси важливі для успішної діяльності організації і які з них потребують моніторингу і управління);
- перспектива розвитку і навчання (які види діяльності необхідні для розвитку організації і її персоналу для забезпечення успішної діяльності організації, чого можна навчитися на прикладі позитивного і негативного досвіду)» [Nickel с.23].

На основі цілей і завдань зазначених у стратегічній мапі з використанням збалансованої системи показників визначаються параметри для формування орієнтирів процесу впровадження стратегії для представників професорсько-викладацького складу.

Протягом останніх десяти років збалансована система показників набула популярності у сфері вищої освіти країн Європейського Союзу, у той же час метод зазнав змін і отримав назву академічна (університетська) система показників (Academic Scorecard). «Академічна система показників спрямована на чотири перспективи: перспектива навчання і зростання, фінансова перспектива, перспектива з точки зору зацікавлених сторін, перспектива внутрішнього бізнесу. Кожна з цих перспектив містить ряд оперативних цілей і завдань, заходи, які

використовуються для впровадження основних стратегічних цілей і горизонтальних оперативних цілей. Таке двовимірне планування завдань і заходів є більш ефективним у порівнянні з одновимірним вертикальним» [7, с.23].

Р.Каплан (R.Kaplan) і Д.Нортон (D.Norton) рекомендують використовувати від п'яти до семи стратегічних перспектив, але «детально розписані цілі сприяють посиленню контролю, перешкоджають процесу самоорганізації» [7, с.23].

Перспективи використання збалансованої системи показників у вищій освіті Австрії досліджує Т.Шейт (T.Scheytt). Науковець вважає, що цей метод є однією із складових забезпечення якості освіти і наголошує, що «академічна збалансована система показників – не лише методика контролю, а й метод комунікації університету з різними групами зацікавлених сторін, крім того, це інструмент бенчмаркінгу» [12, с.7]. Т.Шейт (T.Scheytt) виокремлює наступні «етапи формування і впровадження збалансованої системи показників: визначення перспектив, які є важливими для діяльності організації; формування параметрів завдань; узгодження показників, які дозволяють контролювати процес досягнення стратегічних цілей і є орієнтиром для повсякденної продуктивності діяльності організації; визначення завдань, які треба досягти протягом певного періоду часу, зазвичай протягом року; визначення заходів (ініціатив), спрямованих на досягнення цілей протягом встановленого періоду часу» [12, с.9]. На думку вченого, в межах кожної перспективи необхідно визначити 5-7 показників.

Висновки. Узагальнюючи зарубіжний досвід щодо впровадження і перспектив використання збалансованої системи показників як складника стратегічного менеджменту вищого навчального закладу, можна стверджувати, що цей метод виконує комунікативну функція, функцію контролю і забезпечення якості освіти. Проаналізувавши результати наукових досліджень, які вивчають особливості використання збалансованої системи, визначили, що університети успішно використовують цю методику, тому що отримують можливість оцінювати продуктивність і успішність діяльності з метою досягнення стратегічних цілей і завдань.

Література

1. Behm B., Berthold Ch. Developing Strategies for a Higher Education Institution and its Faculties/Departments // Leadership and Governance in Higher Education. – 2011. – Vol. № 1. – pp.1-29.
2. Botti J. Was können Hochschulen von den Erfahrungen mit der DSC in der Privatwirtschaft lernen. – Osnabrück, 2005. – 12 p.
3. Kaplan R. and Norton D. The balanced scorecard: measures that drive performance // Harvard Business Review. – 1992. – № 70. – pp.71-9
4. Kohlstock B. Die Balanced Scorecard im Bildungskontext// Management. – 2009. – №3. – S.22-28.
5. Martin M., Sauvageot C. Constructing an indicator system or scorecard for higher education. – UNESCO: International Institute for Educational Planning, 2011
6. Niven P. Balanced scorecard step-by-step for government and not-for-profit agencies. – Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003.
7. Nickel S. Strategic Management in Higher Education Institutions – Approaches, Processes and Tools // Leadership and Governance in Higher Education. – 2011. – Vol. № 3. – pp.1-28.
8. Pingle S., Natashaa K. Performance Management in Institutes of Higher Education Through Balanced Scorecard//GFJMR. – 2011. – Vol.2. – pp.1-20
9. Röbbken H. Balanced Scorecard als Instrument der Hochschulentwicklung – Projektergebnisse an der Reykyjavik University. – Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung. Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 1, 25. – 2003. – pp.102-120.

10. Ruf M. Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument im Hochschulbereich [Електронний ресурс] Режим доступу: http://kops.ub.uni-konstanz.de/bitstream/handle/urn:nbn:de:bsz:352-opus-55032/Publikation_BSC_als_Controllinginstrument.pdf?sequence=1
11. Ruben B.D. towards a balanced scorecard for higher education: rethinking the college and university excellence indicators framework. Higher Education Forum – QCI Center for Organizational Development and Leadership, Rutgers University. – 1999. – № 99 (2). – pp.1-10.
12. Scheytt T. Möglichkeiten der Academic Scorecard für die Steuerung akademischer Einheiten // AQA Konferenz: Qualität sichern, managen und entwickeln. – Wien, Österreich. – June 2005. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.aqa.ac.at/index.php>
13. Stewart A.C., Carpenter-Hubin J., The Balanced Scorecard: Beyond Reports and Rankings// Planning for Higher Education. – 2001. – №29. – pp.37-42.
14. Zimmermann J. Die Projekt Scorecard als Erweiterung der Balanced Scorecard Konzeption// Controlling. – 2001. – H. 2, S. 73-78

УДК 37.036:373.3:792.08

Гук О.Ф.

Київський університет імені Тараса Шевченка, факультет психології, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки

ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ЕСТЕТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

На основі аналізу стану розробленості цієї проблеми у науковій теорії з'ясовано та уточнено сутність наукового поняття "естетична культура", визначено її роль та місце в естетичному вихованні особистості.

Ключові слова: естетичне виховання, естетичний розвиток, естетична культура

На основе анализа состояния разработанности этой проблемы в научной теории выяснено и уточнено сущность научного понятия "эстетическая культура", определена ее роль и место в эстетическом воспитании личности.

Ключевые слова: эстетическое воспитание, эстетическое развитие, эстетическая культура

Based on the analysis of the problem is elaborated in scientific theory and clarified the essence of scientific concept of "aesthetic culture", defined its role and place in the aesthetic education of the individual.

Keywords: aesthetic education, aesthetic development, aesthetic culture

Актуальність дослідження. Сучасний етап реформування національної системи освіти характеризується підвищенням ролі естетичного виховання підростаючого покоління. Важливого значення набувають проблеми відродження національної духовності, розвитку і становлення гармонійної, творчої особистості.

Актуальними є питання розробки і реалізації цілісної програми формування естетичної культури особистості на основі особистісно зорієнтованого підходу, яка б охоплювала сфери життєдіяльності особистості й враховувала вимоги нормативних документів розвитку освіти в Україні щодо забезпечення естетичного виховання.

Розглядаючи систему основних понять теорії естетичного виховання складно собі уявити, що процеси чи елементи їх існують ізольовано, окремо один від одного. Безумовно, вони є спільним утворенням, що виявляється у свідомості, почуттях, поведінці особи.