



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ НАЧАЛЬНЫХ КЛАССОВ
КАФЕДРА ПЕДАГОГИКИ, ПСИХОЛОГИИ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Бенчмаркинговые технологии в управлении развитием
образовательной организацией**

Выпускная квалификационная работа по направлению

44.03.01 – «Педагогическое образование»

Направленность программы магистратуры

«Управление образовательными организациями»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:


93 % авторского текста

Работа рекомендована защите
рекомендована/не рекомендована

« 22 » сентября 20 21 г.

зав. кафедрой ПП и ПМ

(название кафедры)

 Волчегорская Евгения Юрьевна

Выполнил (а):

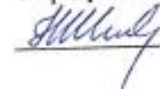
Студент (ка) группы ЗФ-308/179-2-1

Хакимьянова Ирина Викторовна

Научный руководитель:

доктор пед.наук, профессор

кафедры ПП и ПМ

 Шитякова Наталья Павловна

Челябинск

2021

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	1
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	7
1.1 Теоретические основы бенчмаркинга. Аналитический обзор состояния проблемы использования концепции бенчмаркинга в организациях	7
1.2 Теоретические аспекты применения технологии бенчмаркинга для управления развитием образовательной организации	10
1.3 Теоретические основы функционирования системы оценки качества образования общеобразовательной организации как инструмента управления образовательной организацией.....	18
Выводы по главе 1.....	21
ГЛАВА 2. МОДЕЛИРОВАНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИИ БЕНЧМАРКИНГА.....	23
2.1 Технология использования бенчмаркинга как средства управления развитием внутренней системой оценки качества образования	23
2.2 Разработка и продвижение модели управления развитием внутренней системой оценки качества образования образовательной организации с использованием технологии бенчмаркинга.....	37
Выводы по главе 2.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ	78

ВВЕДЕНИЕ

За последние несколько лет в нашей стране произошли серьезные изменения в области образования. Можно выделить такие тенденции развития как разработка и внедрение федеральных государственных образовательных стандартов общего образования (далее ФГОС ОО), разработка и функционирование систем оценки качества образования, изменение подходов к воспитательной системе, ориентир на дистанционное обучение, развитие концепции непрерывного образования. Важным направлением развития образовательных организаций является исполнение национальных проектов образования.

Поэтому на современном этапе преобразований в российских школах важно применять инновационные технологии управления, использовать свой и чужой опыт для повышения качества образования, тем самым быть востребованными на школьном рынке и составлять конкуренцию для других, а также удовлетворять запросы всех участников образовательных отношений.

Проанализировав существующие технологии, мы обнаружили, что, решая эти задачи, по своим характеристикам подходит «бенчмаркинг» (benchmark), в переводе с английского означает отметку по какому-либо установленному критерию. Можно сказать, что benchmark – это определенный стандарт количества и качества, использующийся при сравнении с другими объектами. Многие предприятия и организации за рубежом практикуют данную технологию уже давно. В России бенчмаркинг не нашел широкого применения. Мало распространен в бизнесе, редко используется в промышленности и строительстве. В отрасли здравоохранения используется применительно при оценке новых способов лечения, качества оказания медицинских услуг.

Есть опыт применения для развития учреждений высшего образования, но для управления развитием образовательной организацией,

бенчмаркинг исследован недостаточно, что обусловило актуальность настоящего исследования.

Поэтому мы можем точно сказать, что на сегодняшний день необходима разработка стандартов внедрения технологии бенчмаркинга в общеобразовательные организации, так как нет системного подхода к формированию бенчмаркинг-процесса в школах. Руководители образовательных организаций не умеют применять на практике теоретические основы менеджмента, не знают современные технологии управления, не понимают значимость слаженной командной работы администрации и других участников образовательных отношений. В школе недостаточное внимание уделяется вопросам выбора системы критериев оценки, эффективности Программы развития образовательной организации, системно-ориентированному анализу деятельности школы, процедурам внутренней оценки качества образования (далее ВСОКО) в ориентире положительного опыта конкурентов. Не созданы школьные команды, способные реализовывать процесс бенчмаркинга, для составления и внедрения Программы развития образовательной организацией, ВСОКО. Это приводит к тому, что не принимаются правильные управленческие решения для повышения конкурентоспособности школ, их инновационности и общественного признания.

Считаем, что выбранная тема проектной диссертации актуальна в плане получения ценной информации о возможности применения технологии бенчмаркинга для совершенствования управления развитием образовательных организаций.

Мы понимаем, что невозможно улучшить сразу все компоненты процесса управления развитием, так как это широкий спектр деятельности. Поэтому необходимо выделить приоритетные направления в развитии школы. В государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» на 2018-2025 годы целью номер один - является качество

образования, которое характеризуется: обеспечением глобальной конкурентоспособности российского образования, входением Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования. Основной целью Государственной программы Челябинской области «Развития образования Челябинской области» на 2018-2025 годы является создание условий для эффективного развития образования, направленного на обеспечение доступности качественного образования, соответствующего требованиям современного инновационного социально ориентированного развития Челябинской области. Основными процедурами, установленными ФЗ-273 «Об образовании в Российской Федерации» и обеспечивающими оценку качества образования, являются федеральный государственный контроль качества образования и независимая оценка качества образования. В этом же Законе в статье 28 к компетенции ОО относится обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования [53, 54, 66].

Мы приходим к выводу, что на сегодняшний день одним из важнейшим направлением развития образовательной организации является разработка и функционирование внутренней системы оценки качества образования.

Поэтому необходимо продумать процесс внедрения бенчмаркинга в общеобразовательные организации для разработки и функционирования внутренней системы оценки качества образования.

Исходя из описанного, выделим противоречия между необходимостью повышения эффективности управления развитием образовательной организации и неразработанностью стандартов внедрения технологии бенчмаркинга в общеобразовательные школы.

Проблема: каковы особенности использования бенчмаркинговых технологий в управлении развитием образовательной организацией?

Цель диссертационного исследования: рассмотреть особенности применения бенчмаркинговых технологий для управления развитием

образовательной организации в части обеспечения качества образования и разработки модели управления внутренней системой оценки качества образования.

Объект исследования: процесс развития образовательной организации.

Предметом исследования является управление развитием внутренней системой оценки качества образования образовательной организации с использованием технологии бенчмаркинга.

Для достижения поставленных целей в работе решаются следующие задачи:

1) проанализировать теоретические основы бенчмаркинга и возможности его использования в системе менеджмента качества образования;

2) провести анализ существующих моделей управления развитием внутренней системой оценки качества образования, используя технологию бенчмаркинга;

3) разработать модель управления развитием внутренней системой оценки качества образования с использованием технологии бенчмаркинга;

4) обеспечить продвижение модели управления развитием внутренней системой оценки качества, разработанной с использованием технологии бенчмаркинга, в практику образовательной организации.

Теоретико-методологические основы: исследованием вопроса управления образовательными организациями занимались ряд ученых таких, как Е. С. Березняк, М. Г. Захаров, Ю. А. Конаржевский, А. Г. Лазарев, А. А. Орлов, Н. С. Сунцов, М. Н. Скаткин, В. П. Стрезикозин, П. Т. Фролов, Р. Х. Шакуров. Проблему управления качеством образования на ранних этапах освещали Ю. К. Бабанский, И. Я. Лернер, Ю. А. Конаржевский, С. Е. Матушкин. Далее уделяли внимание современные авторы: Н. Н. Булынский, С. Г. Воровщиков,

В. А. Кальней, С. Г. Молчанов, А. Г. Обоскалов, Н. А. Селезнёва, Г. Н. Сериков, А. И. Субетто, Д. В. Татьянченко, А. В. Усова, В. А. Черкасов, С. И. Шишов. Исследовали проблему внедрения бенчмаркинга в российское образование Е. А. Князев, Я. Ш. Евдокимова, Е. Л. Новикова, О. А. Ильясова.

В нашей работе мы использовали самые разнообразные методы, которые позволили решить актуальные задачи.

Научная новизна:

1) определили особенности использования бенчмаркинга в системе менеджмента;

2) разработали модель управления развитием внутренней системой оценки качества образования с использованием технологии бенчмаркинга

Теоретическая значимость:

1) проанализировали теоретические основы бенчмаркинга и возможности его использования в системе менеджмента качества образования;

2) провели анализ существующих моделей управления развитием внутренней системой оценки качества образования, используя технологию бенчмаркинга.

Практическая значимость: определяется возможностью использовать разработанную модель управления развитием ВСОКО с использованием технологии бенчмаркинга в практической деятельности других образовательных организаций.

Методы исследования:

1) общетеоретические методы: анализ научной литературы, нормативных документов, обобщение;

2) эмпирические методы: наблюдение: диагностическое и стороннее; сравнение;

3) сравнительный анализ, причинно-следственный анализ, анализ показателей эффективности.

База исследования: школы Челябинской области.

Апробация результатов исследования: основные положения диссертационной работы опубликованы в следующих работах:

1) статья «Применение технологии бенчмаркинга для управления развитием образовательной организацией» в научном журнале «GLOBUS: Психология и педагогика» (январь 2021 года);

2) статья «Бенчмаркинговые технологии в управлении развитием образовательной организацией» в научном журнале «Наука и образование ON-LINE» (январь 2021 года);

3) статья «Технология бенчмаркинга как средство управления развитием образовательной организацией» в научном журнале института образования и практической психологии «Актуальные проблемы современного образования» (февраль 2021 года);

4) выступление на совещании руководителей образовательных организаций Саткинского района по теме «Модель ВСОКО как средство управления развитием образовательной организацией» (декабрь 2020 года)

5) выступление на педагогическом совете по теме «Опыт использования бенчмаркинговых технологий в управлении развитием образовательной организацией» (протокол № 1 от 19.01.2020 г.)

Магистерская работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы, включающего 71 источник, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1.1 Теоретические основы бенчмаркинга. Аналитический обзор состояния проблемы использования концепции бенчмаркинга в организациях

История возникновения бенчмаркинга сложна и непонятна, так как он существует всего лишь 20 лет и страна его происхождения неизвестна. В одних источниках пишут, что это Соединенные штаты Америки, в других идет речь об Японии. Впервые целенаправленно использовать бенчмаркинг начала компания Херох в момент тяжелейшего кризиса в 1979 г. для анализа затрат и качества собственных продуктов по сравнению с японскими. Бенчмаркинг здесь представляют, как технологию конкурентоспособности [12].

В период 1982-1986 гг. бенчмаркинг продолжает развиваться. В это время предприятия – лидеры приходят к осознанию, что можно поучиться не у своих конкурентов, а у предприятий вне их отрасли. Потом наступает эра стратегического бенчмаркинга, который характеризуется как систематический процесс, соединяющий стратегическое планирование и процесс бенчмаркинга, в ходе которого изучаются успешные практики конкурентов, а результатом является приобретение собственных преимуществ. На смену стратегическому бенчмаркингу приходит – глобальный. Это достаточно новый инструмент маркетинга по организации международных обменов с учётом культуры и национальных процессов организации производства.

Термин «бенчмаркинг» в всевозможных источниках трактуется по-разному. Например, И А Аренков принимает бенчмаркинг за «процесс выявления, изучения и адаптации лучшей практики и опыта других организаций для улучшения деятельности собственной организации» [3, с. 15].

В. И. Черенков считает, что «бенчмаркинг – это процесс, с помощью которого предприятие осуществляет самооценку и сравнение себя с лидерами во всем мире, а также получает информацию, необходимую для улучшения собственных бизнес-характеристик» [68, с. 283]. На основе различных определений приходим к тому, что бенчмаркинг – это маркетинговый инструмент поиска инноваций в других организациях с целью улучшения собственной работы.

О целостной системе этого метода было заявлено у ведущих специалистов по управлению качеством Э. Деминга, Дж. Джурана, Ф. Кросби, К. Исикавы. В научных работах Ф. Котлера, Б. Андерсена, З. Гуннара, К. Штефана в конце 1980-х годов была описана методология бенчмаркинга.

Практические аспекты использования бенчмаркинга в процессах совершенствования деятельности предприятий получили развитие в публикациях современных российских исследователей бенчмаркинга Д. В. Маслова, М. Р. Михайловой. Зарубежные исследователи С. Такер, С. Гарлик, А. Карялайнен изучают особенности бенчмаркинга как инструмента управления в образовании. Методологией совершенствования управления российскими ВУЗами занимается группа ученых Казанского государственного университета Е. А. Князев, Я. Ш. Евдокимова [8].

В информационных источниках сети Интернет много сведений размещено про бенчмаркинг. Есть полезный ресурс на сайте «Бизнес с умом». Кроме теоретических аспектов он содержит обучающий материал (видео «Как провести бенчмаркинг (анализ конкурентов) и представлена реализация системы «Двадцать ключей»). Теорию и практику применения бенчмаркинга для улучшения качества деятельности организации подробно описал Д.В. Протасов, его публикация в открытом доступе размещена на информационном ресурсе [59]. Существует много и печатной продукции. Одна из них - учебное пособие для бакалавриата и магистратуры о конкурентных преимуществах и бенчмаркинге. Его издает

директор международной магистерской программы MiBA-ToM Ю. Н. Соловьева. В своей работе она подробно описала, как повысить конкурентоспособность компаний за счет внедрения бенчмаркинга. О применении бенчмаркинга в образовании пишет в своих пособиях Е. Л. Новикова. Она раскрывает его сущность и виды, а также демонстрирует его возможности в образовании. Тему применения бенчмаркинга для конкурентоспособности образовательной организации прорабатывает и наша землячка О. А. Ильясова, кандидат педагогических наук, ученый секретарь ГБУ ДПО ЧИППКРО.

В отечественной практике прошлых лет бенчмаркинг рассматривался как некое соцсоревнование по использованию и передаче передового опыта лучших организаций. В чем же отличие бенчмаркинга от такой технологии? Первое отличие в том, что соцсоревнование было навязано сверху высшим руководством, не было права выбрать лучшие образцы, а бенчмаркинг предусматривает инициативу и проводится на основе выбора.

Второе отличие: бенчмаркинг использует передовой опыт не только аналогичных предприятий, но и предприятий из других отраслей и сфер.

Третье: использование бенчмаркинга не подразумевает поиск «лучших из лучших», не подражать вслепую, достаточно использовать опыт деятельности, который по тем или иным показателям оказался лучше, и совершенствовать собственную работу в этом же направлении.

Четвертое: бенчмаркинг может осуществляться «непрерывно, каждый раз после внедрения тех или иных новшеств проводится новый поиск лучших образцов для передачи передового опыта» [47, с. 3].

Если обобщить данные научных источников, то основное содержание бенчмаркинга состоит не столько в том, чтобы определить, насколько другие организации оказались лучше, сколько выявить те «фишки», с помощью которых они стали успешнее, «на порядок выше».

Организации обращаются к бенчмаркингу, когда возникают трудности в:

- осуществлении реальных, но трудных целей;
- определении параметров отставания от конкурентов;
- необходимости вырваться вперед и опередить сильнейших конкурентов;
- улучшении качества выпускаемой продукции или товара;
- определении «проблемных мест» в организации;
- определении стратегического курса организации;
- определении сильных и слабых сторон организации, рисков и возможностей;
- получении удовлетворенности клиентов и потребителей;
- приобретение положительного опыта организаций мирового уровня;
- предупреждение отставаний от конкурентов.

1.2 Теоретические аспекты применения технологии бенчмаркинга для управления развитием образовательной организации

Существующий опыт решения заявленной проблемы недостаточно описан в литературе. Исследуя различные источники, в которых описывается концепция бенчмаркинга можно сделать вывод о том, что в настоящее время нет единого подхода к определению его видов. Поэтому, проанализировав их, выделяем следующие, подходящие для использования в образовательной организации:

1. Внутренний – сопоставление результатов работы в рамках самой образовательной организации (сравнение «самой себя»), выявление своего инновационного опыта и его распространение. Этот вид бенчмаркинга менее затратный в части финансов, легче найти показатели для измерений повышения/понижения результатов, сохраняется конфиденциальность информации, легче провести обучение персонала

применению бенчмаркинга. Если учесть, что этот вид проводится непосредственно внутри образовательной организации, то сотрудничество партнеров по бенчмаркингу будет тесным (высокая оценка). Внутренний бенчмаркинг поможет выявить сильные и слабые стороны образовательного процесса в собственном учреждении, своевременно принять управленческие решения, поэтому информация будет значимой, оцениваем высоко. Но в тоже время мы понимаем, что величина ускорения может быть низкой, так как должен быть всесторонний анализ всей совокупности условий образовательной деятельности, обеспечивающей как качество процесса, так и качество достигнутых результатов. А если следовать принципу «сапожник без сапог», «до себя руки не доходят», то быстрого развития не будет. Но значительным улучшениям быть [12].

2. Внешний конкурентный – отслеживание, анализ ключевых показателей с другими образовательными организациями, с лучшими на рынке образовательных и воспитательных услуг. Причем они могут являться школами-соперниками, расположенными «по-соседству». Но цель применения этого вида бенчмаркинга не «разведка боем» и не «скрытый шпионаж», а «деловая разведка» или открытый сбор информации. Сотрудничеству мы даем низкую оценку, так как соседние учебные заведения теоретически могут осуществлять взаимодействие по причине близкого расположения, но в тоже время не согласны «разглашать тайны» своих достижений и в данном случае не пойти на тесный контакт. Для анализа состояния и развития конкретного учебного заведения важное значение имеет опыт других образовательных учреждений в выявленных проблемных сегментах, поэтому значимость полученной информации, особенно от школ-конкурентов, оцениваем высоко. Исходя из этого считаем, что величина ускорения будет высока, потому, как движущей силой здесь является «встать на одну ступеньку» с конкурентами или набраться опыта у «сильных мира сего», а так как «цель оправдывает

средства» и желание преуспеть и опередить высоко, то в ожидаемые результаты ставим – «лучше, чем у конкурентов».

3. Внешний неконкурентный/функциональный – сравнение результатов и процессов собственной организации с аналогичными процессами других подобных образовательных организаций или организаций, похожих отраслей, которые не являются прямыми конкурентами по причине географической удаленности или расхожести в их видах. Мы считаем, что с образовательными учреждениями, находящимися не на одной территории или разных видовых категорий, уровень сотрудничества средний. Но значимость аналитических данных и выявление «лучших практик» оцениваем высоко потому, что внешний функциональный бенчмаркинг охватывает исследованием неограниченное число организаций, что способствует получению колоссального опыта. Исходя из этого делаем вывод, что школа быстро начинает применять изменения и улучшать свою деятельность в проблемных направлениях, когда выявляет лучшие образцы передового опыта других образовательных организаций. Это может привести к высокому ускорению и творческому прорыву.

4. Межотраслевой/общий бенчмаркинг – сравнение школы по определенным параметрам, функциям, процессам с организациями другой сферы деятельности, определение «точек соприкосновения», применение самого полезного. Это отдельные примеры наиболее эффективных процессов, работ или функций, существующих в разных организациях, и не относящихся к школьной деятельности в целом. Уровню сотрудничества здесь мы дали среднюю оценку, так как школы редко тесно сотрудничают с организациями другой сферы по перенятию опыта, не все готовы применить его относительно себя. Если же такое сотрудничество устанавливается, то применение процесса бенчмаркинга в данном случае дает ценные идеи, особенно когда информация поступает из организаций разных направлений деятельности. Проведение бенчмаркинга

в несходных отраслях позволяет отработать новаторские процессы, не применяемые в данное время в школьных организациях. Эти новшества позволят достигнуть наивысшей эффективности. И тогда ускорение тоже зависит от того, какое значение придает образовательная организация полученному анализу и опыту. Если значимо, то высоко. От этого зависит и результативность, «лучший в своем классе».

На самом деле нет образцового вида бенчмаркинга. Каждый из представленных выше видов имеет свои плюсы и минусы, преимущества и недостатки, на которые нужно и важно обращать внимание. Мы сделали анализ различных видов бенчмаркинга для оценки применения в образовательной организации, обобщили и представили ниже [Привод. по: 59, с. 9] (табл. 1).

Таблица 1 - Сравнение различных видов бенчмаркинга для оценки применения в образовательной организации

Тип бенчмаркинга	Партнеры по бенчмаркингу	Уровень сотрудничества	Значимость информации	Величина ускорения	Ожидаемые результаты
внутренний	Внутри организации	высокий	высокая	низкая	Значительные улучшения
внешний конкурентный	нет	низкий	высокая	высокая	Лучше, чем у конкурентов
внешний неконкурентный/функциональный	В отрасли	средний	высокая	высокая	Творческий прорыв
межотраслевой/общий	Все мировые отрасли	средний	средняя	высокая	Лучший в своем классе

Применению на практике отдают предпочтение бенчмаркингу показателей, бенчмаркингу процессов, стратегическому бенчмаркингу. Последний все чаще употребляют для перспективного планирования, составления прогнозов, так как он предназначен для анализа среды, окружения, постановки целей и задач, определения ориентиров. Поэтому

стратегический бенчмаркинг является наиболее перспективным для управления развитием образовательной организацией.

Нужно отметить, что независимо от того, какой вид бенчмаркинга выбран образовательной организацией, руководство и команда исполнителей должны чётко представлять цели исследования, быть обучаемыми.

В научной литературе подробно прописана технология проведения бенчмаркинга. Применительно к нашей теме она может быть представлена следующими действиями:

- выбор общеобразовательной организацией объектов для изучения из числа своих партнеров или конкурентов; определение эффективности их развития;
- выбор критериев оценки, эффективности в управлении развитием образовательной организации;
- разработка мероприятий по использованию концепции бенчмаркинга в условиях деятельности образовательной организации с целью повышения своих конкурентных преимуществ.

Чтобы управление развитием образовательной организации было эффективным, необходимо выполнить следующие условия:

- выделить все актуальные проблемы;
- сформировать концепцию развития;
- заинтересовать весь коллектив в освоении педагогического новшества;
- обеспечить качество и рациональность постановки целей развития;
- разработать реальную работающую Программу развития образовательной организации, ВСОКО и другие действенные управленческие документы;
- обеспечить контроль инновационного процесса.

Процесс бенчмаркинга можем разделить на несколько стадий, для образовательной организации выявляем следующие:

- 1) понимание собственных процессов управления учебной, научной и инновационной деятельностью образовательной организации;
- 2) определение сильных и слабых сторон (внутренние факторы), перспективных возможностей и рисков (внешние факторы) в деятельности школы, с целью определения потенциала её дальнейшего развития;
- 3) анализ деятельности других общеобразовательных школ и сравнение с собственными результатами;
- 4) определение важнейших «точек роста».

При выборе ориентиров для бенчмаркинга школьная администрация, исходя из целей и задач образовательной организации, должна руководствоваться следующими критериями [44, с. 18-21]:

- перспективность (ориентация образовательной организации на существующие и на ожидаемые условия деятельности);
- целостность (ориентация на потребности всех заинтересованных лиц образовательной организации);
- системность и комплексность (обеспечение единства и взаимосвязи всех заинтересованных сторон образовательной организации);
- ориентированность на качество (обеспечение достижения показателей качества всех услуг, образовательных и воспитательных);
- целевое назначение (сопоставление целей, задач при выборе ориентиров развития образовательной организации с планируемыми результатами);
- ориентированность на инновационный опыт и прогнозирование результатов его внедрения (ориентир на примеры передового опыта и результаты, которые могут быть получены при их внедрении в практику работы образовательной организации);

- гибкость (определение способности образовательной организации перестроиться для достижения выбранного ориентира, внедрить необходимые изменения);

- согласованность (выбранные ориентиры должны согласовываться с целями и задачами Программы развития образовательной организации, чтобы их применение не оказалось бессмысленным);

- прогностичность (получение данных, позволяющих прогнозировать будущее состояние образовательной деятельности, а также возможные изменения в путях достижения поставленных целей).

При выборе ориентиров руководитель образовательной организации и его команда должны расставлять приоритеты в управлении, а именно принимать правильные управленческие решения в следующих областях:

- распределение организационных (управленческих) ресурсов (нормативно-правовые, материально-технические, информационные, финансовые, кадровые, научно-методические, мотивационные); руководители школ решают, в каких направлениях деятельности должны быть сосредоточены её ресурсы для достижения конкретных результатов;

- выполнение стратегического курса развития образовательной организации; администрация учебного заведения определяет стратегии, на реализацию которых будет нацелен процесс бенчмаркинга (например, повышение качества образовательных и воспитательных услуг, совершенствование материально-технической базы учреждения, обеспечение конкурентоспособности образовательной организации, формирование открытой информационно-образовательной среды; повышения эффективности педагогической деятельности и так далее);

- непрерывное развитие организации; в данном случае управленческая команда должна понимать, какие области и направления деятельности образовательной организации наиболее важны для его усовершенствования, развития в рамках соответствующей программы;

- обеспечение конкурентоспособности; при проведении бенчмаркинга необходимо выявлять те области деятельности образовательной организации, в которых она отстаёт от конкурентов;
- объективная оценка достижения организации при проведении бенчмаркинга; каждый ориентир для бенчмаркинга должен содержать количественную оценку конкретных результатов, которые получит при его достижении образовательная организация;
- оценка уровня достижений конкурентов в определяемой области; ориентиры для бенчмаркинга должны назначаться с учётом подтверждённых результатов организаций, выбранных для конкурентного бенчмаркинга; они должны быть объективными, надёжными, понятными, чтобы организация могла их легко проверить и достичь такого же уровня или превысить эти показатели.

Стратегию бенчмаркинга образовательной организации можно представить следующими ключевыми приоритетами.

1. Удовлетворение требований потребителя. Сейчас школа предоставляет образовательную услугу, значит, она должна удовлетворять спрос на качество предоставляемых услуг. Выявление и удовлетворение стратегических требований потребителя к качеству образования.

2. Удовлетворённость работников школы. Качество образования в школе зависит от обученных и мотивированных педагогов, а также их эмоционального состояния.

3. Перспективность и эффективность плана школы. Администрация образовательной организации разрабатывает и формулирует ясные цели и задачи школы на перспективу совместно с коллегиальными органами управления школы.

4. Менеджмент в образовании. Управление школой должно строиться на принципах менеджмента для мобилизации финансовых, материальных и интеллектуальных ресурсов.

Сущность применения технологий современного бенчмаркинга в образовательной организации мы видим в следующем.

1. Работа в условиях конкуренции. Повышение конкурентных преимуществ общеобразовательных школ, находящихся на близком расстоянии друг от друга, заставляет руководителей организаций «держать руку на пульсе» для принятия эффективных управленческих решений.

2. Обеспечение качества предоставляемых образовательных услуг. Успех образовательной организации сегодня зависит от того, насколько ясны поставленные цели перед всеми работниками школы, насколько активно и осознанно они участвуют в процессе управления качеством.

3. Достижение лидерства образовательной организации через качество образования. Участие в конкурсах на приобретение статуса региональной и/или федеральной площадки, а также в различных грантах даёт возможность сотрудникам школы проанализировать «узкую направленность» организации, выявить недостатки в работе и устранить их, разработать и адаптировать новые методики, или же усовершенствовать «лучшие практики» других организаций. Это позволит образовательной организации продвинуться на более высокий уровень конкурентоспособности среди других школ. Получение грантовой поддержки и/или статуса региональной (федеральной) площадки – это стимул улучшения качества и ориентир возможностей организации.

1.3 Теоретические основы функционирования системы оценки качества образования общеобразовательной организации как инструмента управления образовательной организацией

Функционирование системы оценки качества образования общеобразовательной организации прописаны в законодательстве об

образовании. В Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» 273-ФЗ ст.28 п.13 общеобразовательная организация должна обеспечить функционирование внутренней системы оценки качества образования [66]. В Приказе Министерства просвещения Российской Федерации от 13.03.2019 года № 114 утверждены показатели, которые характеризуют оценку качества условий осуществления образовательной деятельностью по основным общеобразовательным программам. В Порядке проведения самообследования образовательной организацией, утвержденном приказом Минобрнауки России от 14.06.2013г. № 462, предписано включать в отчет о самообследовании данные по результатам оценки качества функционирования внутренней системы оценки качества образования в образовательной организации. Соответственно каждый руководитель образовательной организации должен руководствоваться перечисленными нормативными документами в своей управленческой деятельности. Администрацией школы должна вестись планомерная работа по функционированию внутренней системы оценки качества образования в целях обеспечения управления развитием образовательной организацией.

Управление качеством образования - планомерно осуществляемая система стратегических и оперативных действий, направленная на обеспечение, улучшение, контроль и оценку качества образования [8].

Под внутренней системой оценки качества образования понимается непрерывный контроль (оценка) качества образования с целью определения уровня его соответствия установленным нормам и принятия управленческих решений, направленных на повышение качества образования в общеобразовательной организации.

Основной целью внутренней системы оценки качества образования является систематический сбор и обработка информации о степени соответствия условий, структуры и содержания реализуемых в общеобразовательной организации основных образовательных программ общего образования требованиям законодательства, потребностям

физических или юридических лиц, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, а также о степени достижения планируемых результатов реализации образовательных программ для оптимизации процесса принятия решений в части повышения качества образования.

Обеспечение функционирования ВСОКО осуществляется через механизмы оценки качества образования. В соответствии с законодательством, региональной моделью оценки качества общего образования такими механизмами являются:

1) оценка качества образовательных программ (основных: начального общего, основного общего и среднего общего образования; дополнительных образовательных общеразвивающих программ);

2) оценка качества условий реализации образовательных программ (основных: начального общего, основного общего и среднего общего образования; дополнительных образовательных общеразвивающих программ);

3) оценка качества результатов освоения обучающимися образовательных программ (основных: начального общего, основного общего и среднего общего образования; дополнительных образовательных общеразвивающих программ).

Эта оценка обеспечивается по всем видам процедур: постоянных и периодических; инвариантных и вариативных.

Деятельность по совершенствованию ВСОКО всегда актуальна для образовательной организации и требует управления. Во-первых, к содержанию ВСОКО относятся такие основные позиции, как разработка и утверждение образовательных программ, программ развития образовательной организации; проведение самообследования образовательной организации, осуществление текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, установления их форм, периодичности и порядка проведения; индивидуальный учет результатов освоения обучающимися образовательных программ и

поощрений обучающихся; использование и совершенствование методов обучения и воспитания, образовательных технологий, электронного обучения; организация научно-методической работы, в том числе организация и проведение научных и методических конференций, семинаров; обеспечение создания и ведения официального сайта образовательной организации в сети «Интернет»; обеспечение информационной открытости [66, ст. 28, п. 2, 3, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 20, 21; ст.29, 30].

Во-вторых, содержание ВСОКО необходимо соотносить с функционированием внешних систем оценки качества образования: единой системы оценки качества образования (ЕСОКО), региональной системы оценки качества образования (далее РСОКО), муниципальной системы оценки качества образования (далее МСОКО). Изменения, касающиеся этих систем, должны отражаться и во ВСОКО.

Таким образом, необходимость совершенствования внутренней системы оценки качества образования напрямую связана с управлением развитием образовательной организации. Если разработка нормативно-правовой документации по ВСОКО и контроль ее выполнения будет целенаправленной, системной работой всех участников образовательных отношений, тогда такой подход будет обеспечивать анализ процессов развития образовательной организации и результативность управления этим развитием.

Выводы по главе 1

На основе теоретического анализа литературы:

1) выявили отличия бенчмаркинга от такой технологии как передача передового опыта. Первое отличие: соцсоревнование навязывает лучшие образцы сверху, а «бенчмаркинг проводится на инициативной

основе» [59, с. 3]. Второе: «бенчмаркинг использует передовой опыт не только аналогичных предприятий, но и предприятий из других отраслей и сфер» [23, с. 3]. Третье: бенчмаркинг не ищет самых лучших образцов для подражания, а использует опыт деятельности, который по тем или иным параметрам оказался лучше» [59]. Четвертое: бенчмаркинг осуществляется, непрерывно.

2) выделили виды бенчмаркинга: внутренний, внешний конкурентный и неконкурентный, межотраслевой общий. Пришли к выводу, что все эти виды можно использовать в работе образовательной организации.

3) рассмотрели стратегию бенчмаркинга, его ключевые приоритеты, сущность использования в образовательной организации, делаем вывод о возможности получения новых знаний в части маркетинга.

4) рассмотрели функционирование системы оценки качества образования в рамках законодательства и доказали необходимость ее совершенствования для управления развитием образовательной организацией.

ГЛАВА 2. МОДЕЛИРОВАНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИИ БЕНЧМАРКИНГА

2.1 Технология использования бенчмаркинга как средства управления развитием внутренней системой оценки качества образования

Для обеспечения управлением развитием образовательными организациями, перед ними ставится задача совершенствования внутренних систем оценки качества образования. Решение этой задачи для каждой образовательной организации является управленческой проблемой, так как необходимо в кратчайшие сроки и при минимальных ресурсах найти и адаптировать эффективную технологию управления совершенствованием внутренней системой оценки качества образования.

Опишем технологию использования бенчмаркинга как средства управления развитием внутренней системой оценки качества образования в муниципальном учреждении «Средняя общеобразовательная школа №9» г.Бакала (далее МАОУ «СОШ №9»). Данная технология обладает потенциалом для решения поставленной задачи, поскольку предусматривает:

- распределение организационных (управленческих) ресурсов;
- анализ существующих моделей управления развитием ВСОКО, применение лучших практик;
- определение и достижение планируемых результатов, индикативных показателей;
- определение специально организованной деятельности по реализации проекта: этапов, содержания, методов деятельности, прогнозируемых результатов по каждому этапу;
- применение специальных управленческих механизмов;
- наличие системы контроля исполнения;
- обеспечение конкурентоспособности.

Основные этапы внедрения и планирования процесса бенчмаркинга в МАОУ «СОШ №9» [4, 7, 41-44]:

Этап I. Планирование процесса бенчмаркинга и характеристика ВСОКО

- 1.1 Создание команды по бенчмаркингу (далее Команда)
- 1.2. Определение объекта бенчмаркинга
- 1.3. Составление плана работы Команды (дорожной карты)

Этап II. Внутренние данные: сбор и анализ

2.1. Сбор и анализ внутренних данных по оценке качества образования в МАОУ «СОШ №9»

2.2. Выбор показателей оценивания качества образования для внутреннего бенчмаркинга

2.3. Сбор внутренней первичной исследовательской информации по качеству образования в МАОУ «СОШ №9»

2.4. Определение причин низких показателей внутри самой школы в результате внутреннего бенчмаркинга расхождений и/или отклонений выбранных показателей оценивания качества образования

Этап III. Сбор и анализ внешних данных по функционированию ВСОКО в других образовательных организациях

3.1. Заключение договора о сетевом взаимодействии и/или устная договоренность о партнерстве по бенчмаркингу

3.2. Сбор внешней первичной исследовательской информации

3.3. Анализ показателей ВСОКО (внешний конкурентный и внешний неконкурентный бенчмаркинг)

3.4. Анализ существующих моделей ВСОКО, нормативной базы по ВСОКО, вариативных оценочных процедур других школ, совершенствование в МАОУ «СОШ №9»

3.5. Сбор информации, документальное оформление, проверка информации на достоверность;

3.6. Определение причин расхождения в показателях ВСОКО, корректировка действий

Этап IV. Улучшение качества работы ВСОКО в МАОУ «СОШ №9»

4.1. Определение корректирующих действий

4.2. Определение предлагаемых изменений, разработка плана управления ВСОКО и/или проекта по продвижению модели ВСОКО

Этап V. Постоянное улучшение ВСОКО в МАОУ «СОШ №9»

5.1. Проведение внутреннего бенчмаркинга для анализа деятельности и выявления эффективности бенчмаркингового процесса;

5.2. Проведение внешнего бенчмаркинга для совершенствования деятельности;

5.3. внедрение изменений в управление и организацию работы по оценке качества образования;

5.4. повышение качества образовательных результатов, обучающихся в МАОУ «СОШ №9»;

5.5. Использование результатов оценки качества образования для эффективного управления развитием МАОУ «СОШ №9».

Опишем проведенную работу МАОУ «СОШ №9» исходя из представленной технологии и поэтапного внедрения бенчмаркингового процесса для управления развитием внутренней системой оценки качества образования.

В 2018-2019 учебном году МАОУ «СОШ №9» вошла в состав участников реализации мероприятий регионального проекта по разработке, апробации и распространению моделей управления качеством образования в общеобразовательных организациях с низкими результатами общего образования. Как школа-лидер «Лицей № 6» г. Миасс, с высокими результатами обучения, оказывал адресную поддержку «СОШ №9».

В МАОУ «СОШ №9» с 2018 года создана команда по бенчмаркингу (Приложение). Цель этой работы была определить все актуальные проблемы школы, по какой причине обучающиеся показывают низкие

образовательные результаты (провести внутренний бенчмаркинг), сделать анализ работы школы-конкурента (провести внешний конкурентный бенчмаркинг), школы-партнера и школы-лидера, работающими с МАОУ «СОШ №9» по проекту РЦОКИО, ГБУ ДПО ЧИППКРО (провести внешний неконкурентный бенчмаркинг), по вопросам организации ВСОКО, подготовки выпускников к ОГЭ, ЕГЭ, обучающихся к Всероссийским олимпиадам школьников, организации и результативности учебно-воспитательного процесса, обновления материально-технической базы исходя из своих выявленных проблем (рис. 1).

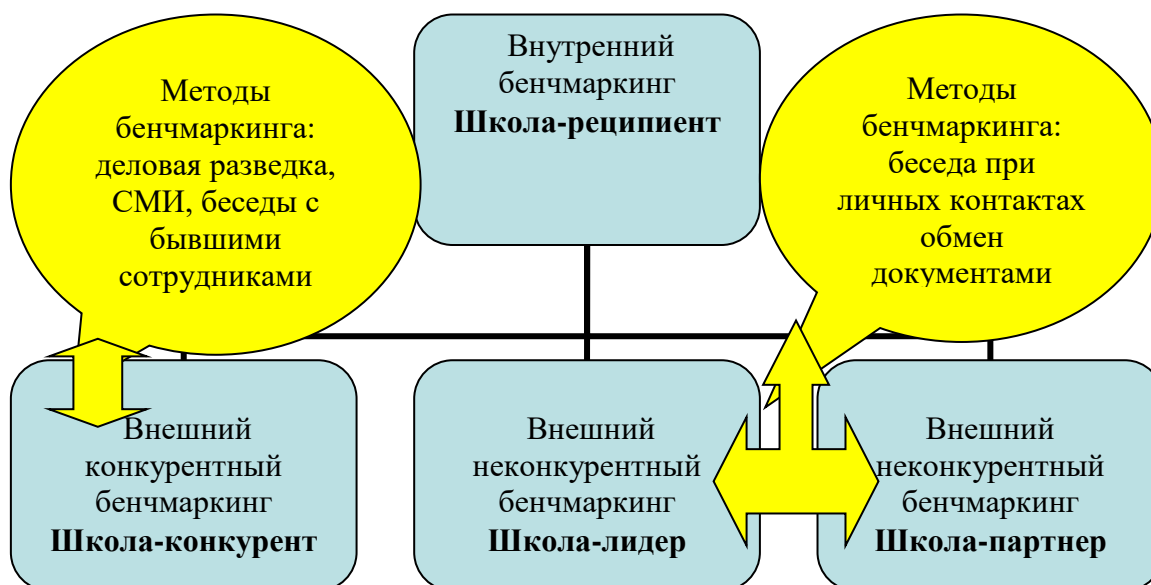


Рис. 1. Организация проведения технологии бенчмаркинга

Реализуя план работы Команды, ее участниками были проанализированы действующие программы развития школ города Челябинска для определения следующих показателей: актуальности, проблемности, инновационности, конкурентоспособности, управляемости, контролируемости, а также структуризации. Для исследования использовали метод анализа документов, контент-анализ, сравнительный анализ. Выбрали 46 образовательных организаций города Челябинска,

среди которых общеобразовательные школы, гимназии, лицеи, и просмотрели их программы развития.

Опираясь на представления о процессе ее разработки, названных выше критериев, был сделан ряд выводов. В 100 % проанализированных образовательных организациях сделан анализ предыдущей программы развития, но проблемно-ориентированным его можно назвать только у 9 % школ. Выявлено, что только в 33 % программах развития провели SWOT и/или PEST анализ, позволяющий выявить собственные проблемы, возможности, риски. 100 % образовательных организаций выбирают для реализации своего развития подпрограммы с описанием целей, задач, планом (дорожной картой) и ожидаемыми результатами, прописывают достижение индикативных показателей. Совершенствование образовательной системы по результатам внутренней системы оценки качества образования (далее ВСОКО) отражено всего лишь в 13 % Программах развития. У 26 % школ в Программах спланированы процессы инновационного управления образовательной организацией. Но при этом очень незначительная часть школ, всего 13 % создают собственную инновационную практику. В 37 % Программах ставится акцент на создание качественного конкурентного образования и только у 8 % организаций данный документ является реальным инструментом развития школы как открытой инновационной образовательной системы, обладающей высокой конкурентоспособностью. В программах развития присутствует анализ внешних партнеров, но целеполагание не основывается на анализе программ развития других сфер – культуры, спорта, науки, бизнеса. Можно предположить, что школы не видят необходимости развития в этих направлениях и не рассматривают городское сообщество и городскую среду в качестве ресурса для развития. Только одна школа выбрала инновационную идею развития образовательной деятельности через выявление конкурентоспособности и уникальности других учреждений. Ни одна школа не использовала лучший

опыт деятельности других образовательных организаций для обеспечения более высокого качества образования.

Сделанные в результате анализа выводы указывают на ряд проблем, связанных с разработкой Программ развития образовательной организации. Есть разработчики, которые формально подходят к этому процессу, не владеют необходимыми для этого компетенциями. Многие недооценивают возможности использования инновационных технологий в управлении образованием. А существуют и такие школьные команды, которые напрямую не заявляют о своих конкурентных отношениях с другими общеобразовательными организациями, которые демонстрируют высокие результаты деятельности.

На основе данного анализа в 2019 году проведена командная работа по составлению Программы развития МАОУ «СОШ №9». В сентябре 2018 по декабрь 2019 года был проведен аналитико-диагностический этап по внедрению Персонифицированной программы профессионального развития педагогов школы с целью создания условий для профессионального роста и развития педагогов, вовлечение их в инновационную деятельность МАОУ «СОШ №9».

Применяя внутренний бенчмаркинг, внешний конкурентный и внешний неконкурентный, члены Команды провели сбор и анализ внутренних и внешних данных по оценке качества образования в МАОУ «СОШ №9». Наш управленческий и педагогический опыт свидетельствует о том, что до сих пор рейтинг общеобразовательных организаций формируют результаты ГИА, других внешних диагностических работ. По этим же показателям наша школа вошла в региональный проект как школа с низкими результатами обучения в 2018 году. Мы выбрали для внутреннего бенчмаркинга такие показатели как результаты ГИА-9 и ГИА-11, муниципального этапа Всероссийской олимпиады школьников (далее ВОШ) и количество обучающихся 9-х, 11-х классов, окончивших школу с медалью.

Сначала мы проанализировали у них средний балл государственной итоговой аттестации выпускников 9 классов, затем посмотрели соответствие выставленных оценок за год по основным предметам. Такую же аналитическую работу провели по качеству обучения у выпускников средней школы. На основании составленных таблиц и графиков, видно, что самые высокие показатели ГИА-9, 11 у лицея №6 (русский язык – 4,5 балла, математика – 4,2 балла), на втором месте – МАОУ «СОШ №12» (русский язык – 3,9 балла, математика – 3,6 балла). В МАОУ «СОШ №9» стабильные результаты по ГИА, по некоторым предметам превышают показатели представленных школ, например, по математике на 0,1 балл опережает «СОШ №12» и на 0,4 балла «СОШ №5» [табл. 2], (рис.2).

Таблица 2 - Средний балл государственной итоговой аттестации выпускников 9 классов в 2019 году

школа	предмет	средний балл
МАОУ «СОШ №9»	русский язык	3,4
	математика	3,7
МАОУ «СОШ №12»	русский язык	3,9
	математика	3,6
МАОУ «СОШ №5»	русский язык	4,0
	математика	3,3
МАОУ «Лицей №6»	русский язык	4,5
	математика	4,2

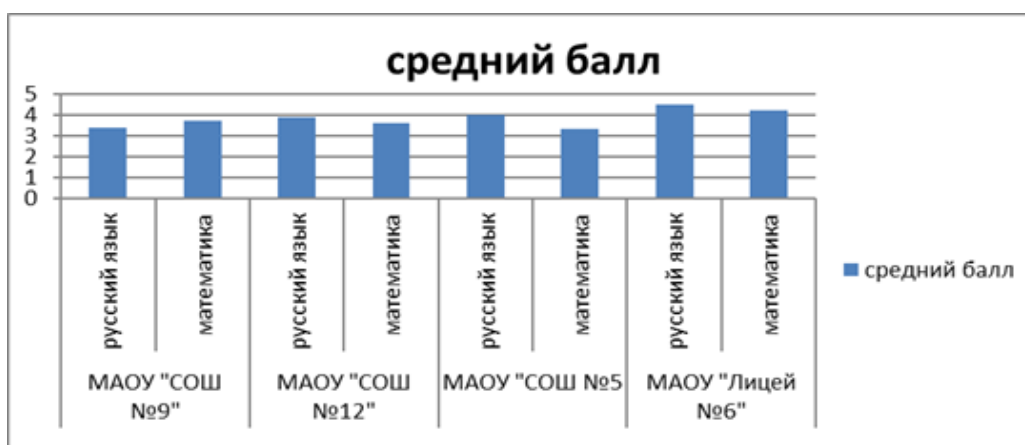


Рисунок 2.

При сравнении этих показателей с получением аттестатов особого образца, делаем вывод о том, что самые высокие показатели у выпускников 9 класса в «Лицей № 6» - 15% и в МАОУ «СОШ №12» - 10%

[табл. 3] (рис. 3). По логике так и должно быть, если считать, что все выпускники успешно сдали экзамены по основным предметам, то завышение оценок наблюдается в МАОУ «СОШ №12», так как средний балл по основным предметам не дотягивает и оценки 4.

Таблица 3 - Численность/удельный вес численности выпускников 9 класса, получивших аттестаты об основном общем образовании с отличием, в общей численности выпускников 9 класса

школа	человек	удельный вес %
МАОУ «СОШ №9»	4	7
МАОУ «СОШ №12»	8	10
МАОУ «СОШ №5»	3	3
МАОУ «Лицей №6»	12	15

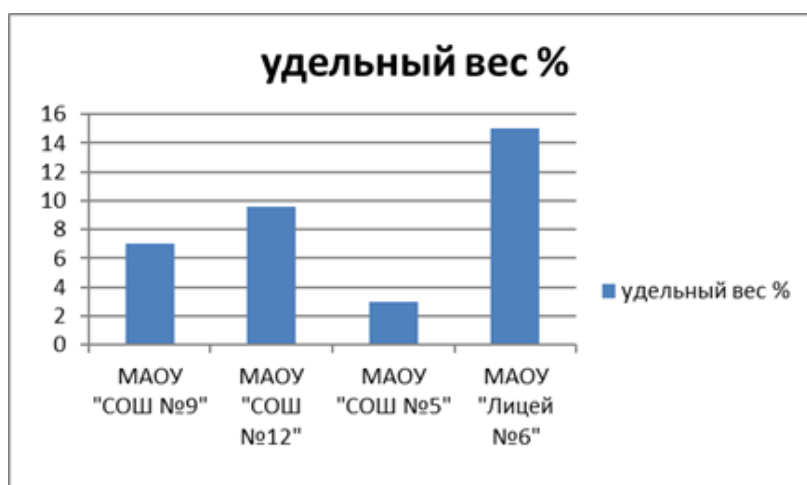


Рисунок 3.

По показателям среднего балла государственной итоговой аттестации выпускников 11 классов на первом месте опять «Лицей № 6» (по русскому языку – 78 балла, по математике – 67 баллов), на втором месте МАОУ «СОШ №12» (по русскому языку – 74 балла, по математике – 63 балла). В переводе на оценку у двух этих школ по русскому языку средний балл - 5, по математике – 4 [табл. 4], (рис.4).

Таблица 4 - Средний балл государственной итоговой аттестации выпускников 11 классов

школа	предмет	средний балл
МАОУ «СОШ №9»	русский язык	69
	математика	61

МАОУ «СОШ №12»	русский язык	74
	математика	63
МАОУ «СОШ №5»	русский язык	64
	математика	60
МАОУ «Лицей №6»	русский язык	78
	математика	67

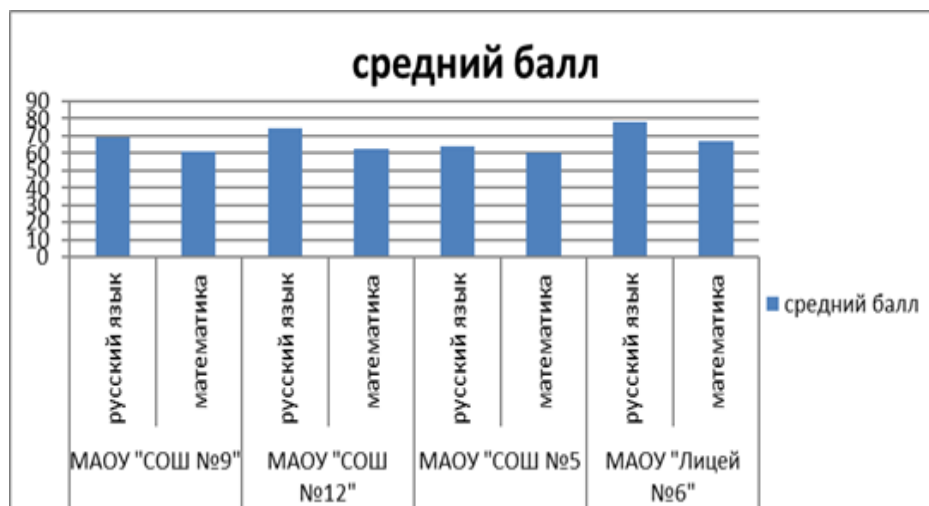


Рисунок 4.

Если сравнить с количеством медалистов, то явное превышение идет и у лицея № 6 (15%), и «СОШ №12» (9,6%) [табл. 5], (рис.5).

Таблица 5 - Численность/удельный вес численности выпускников 11 класса, получивших аттестаты о среднем общем образовании с отличием, в общей численности выпускников

школа	человек	удельный вес %
МАОУ «СОШ №9»	3	17
МАОУ «СОШ №12»	7	23
МАОУ «СОШ №5»	5	10
МАОУ «Лицей №6»	3	6

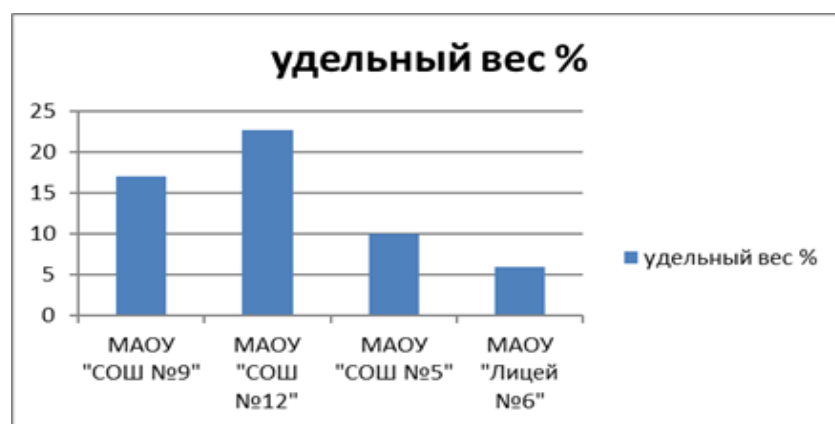


Рисунок 5.

Сравнили еще один показатель – результативность муниципального этапа Всероссийской олимпиады школьников в 2019 году [табл. 6], (рис.6).

Таблица 6 - Результативность участия обучающихся в муниципальном этапе Всероссийской олимпиады школьников в 2019 году

№ ОУ	Участники	Победители	Призёры	Итог	%
МАОУ "СОШ № 5"	220	11	43	54	24,5
МАОУ "СОШ № 9"	75	0	14	14	18,6
МАОУ "СОШ № 12"	117	4	14	18	15,3
МАОУ "Лицей № 6"	217	11	74	85	39,2

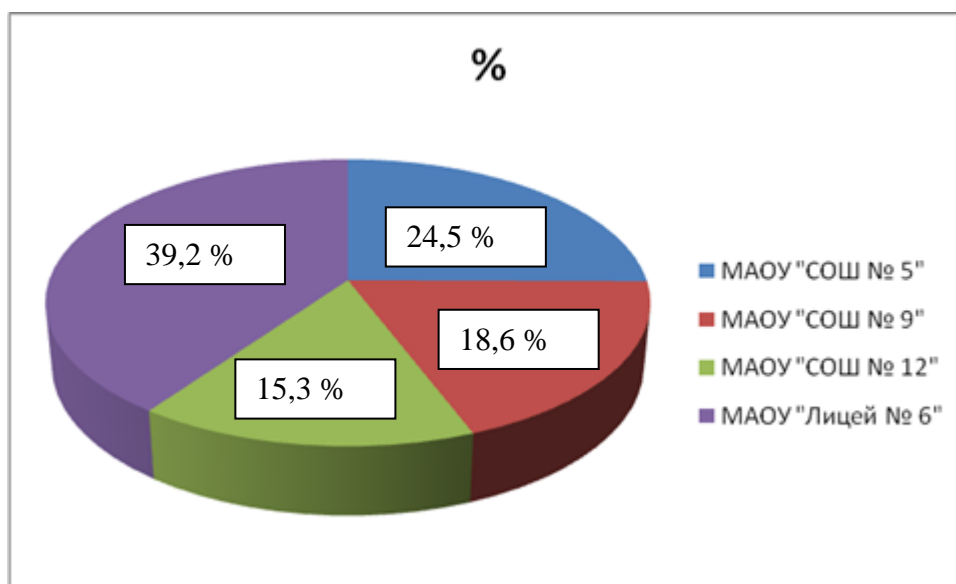


Рисунок 6.

По 11 человек победителей в МАОУ «СОШ №5» и у «Лицей № 6», а вот призеров районного тура рекордное количество у последней школы – 74. Если посмотреть на школу-конкурента в разрезе среднего балла ГИА-9, 11 небольшое расхождение в процентах, а по призерам ВОШ – одинаковое количество по 14 человек, победителей в МАОУ «СОШ №9» не было в 2019 году, у МАОУ «СОШ №12» их 4 человека.

Используя внешний конкурентный и внешний неконкурентный бенчмаркинг, в 2019 году был проведен анализ нормативных документов по ВСОКО школы-конкурента, школы-партнера и школы-лидера, с целью

выявления лучших практик и усовершенствования собственной работы по данному направлению деятельности.

Представим анализ работы Команды по описанию модели ВСОКО следующих образовательных организаций:

1) МАОУ «СОШ №12» г. Бакал (школы-конкурента), находящейся в одном районе с МАОУ «СОШ №9»;

2) МАОУ «СОШ №5» г. Сатка (школы-партнера), как проектной площадки от Саткинского района, состоящей в образовательной агломерации РЦОКИО совместно с «СОШ №9» по развитию региональной системы оценки качества образования;

3) «Лицей № 6» г. Миасс (школы-лидера), прикрепленного ГБУ ДПО ЧИППКРО к «СОШ №9» в рамках проекта по оказанию адресной поддержки школ с низкими показателями.

Анализ модели ВСОКО МАОУ «СОШ №12» г. Бакал

Модель внутренней системы оценки МАОУ «СОШ №12» г. Бакал в разделе ВСОКО не представлена на официальном сайте школы <https://sch12satka.educhel.ru/activity/vsoko>. Поэтому о реализации Модели мы можем судить только по нормативным документам, имеющихся в данном разделе, так как МАОУ «СОШ №12» не заключила бенчмаркинг-альянс на добровольной основе с «СОШ №9».

Модель ВСОКО стоит прежде всего на основании Положения о ВСОКО. Этот локальный акт школы был утвержден в 2017 году в соответствии с требованиями федеральных образовательных стандартов общего образования, с целями и задачами государственной политики в сфере образования. Проанализируем этот документ в свете представления возможной Модели ВСОКО МАОУ «СОШ №12». Внутренняя система оценки качества образования школы функционирует во взаимосвязи с системой внутришкольного контроля и мониторинга как основой управления образовательной деятельностью образовательного учреждения, направлена на обеспечение соответствия процедурам и содержанию

внешней оценки качества образования, федерального государственного контроля качества образования. Проводится оценка содержания образования и образовательной деятельности МАОУ «СОШ №12», оценка условий и результатов реализации основной образовательной программы как во внешнем оценивании, так и на уровне внутренней системы оценки качества образования.

Вместе с тем, в локальном акте школы не распределены функциональные обязанности между субъектами оценивания. А это важный механизм функционирования любой Модели.

В Положении не написано о применении такой технологии как бенчмаркинг, например, внутреннего бенчмаркинга для проведения мониторинга с выявлением существующих собственных проблем, и обеспечения внутренней системы качества образования в образовательной организации.

По организации работы по ВСОКО в «СОШ №12» выявляется ряд проблем: не сформирована система условий в школе по оказанию методической помощи со стороны администрации и предоставлении возможности продемонстрировать педагогам свои успехи, необходимо организовать систему работы по прогнозированию результатов образования, получить объективную диагностику затруднений учащихся и учителей, приподнять мотивацию и заинтересованность учителей к повышению эффективности и качество своего труда. Этот факт подтверждается не только неформальными беседами с бывшими сотрудниками школы, но и результатами ВСОКО по оценке качества освоения образовательных программ в 2019-2020 учебном году, представленными на официальном сайте школы <https://sch12satka.educhel.ru/activity/vsoko> .

Анализ модели ВСОКО МАОУ «СОШ №5» г. Сатка

Модель внутренней системы оценки МАОУ «СОШ №5» г. Сатка (далее Модель ВСОКО или Модель) начала разрабатываться в 2016 году и

была введена в действие с 2018 года в соответствии с нормативными требованиями. Как видно из институциональной модели, внутренняя система оценки качества образования школы является связующим компонентом всей системы оценки качества образования, соотноситься с региональной и муниципальной системами оценки. Исходя из Концепции региональной системы оценки качества администрации МАОУ «СОШ №5» в 2018 году внесла изменения в задачи, это говорит о том, что ВСОКО в образовательной организации постоянно анализируется на предмет соответствия современным требованиям законодательства и изменяется в случае необходимости.

В основу ВСОКО школы положены следующие принципы: нормативности, преемственности, объективности, достаточности, технологичности, открытости.

Методический компонент модели включает определение цели, задач, объекта, предмета оценки, уровня их процедур, технологии проведения, критериев и показателей. В анализируемой Модели распределены функциональные обязанности между субъектами оценивания.

Модель состоит из трех взаимосвязанных компонентов: целевого, содержательно-процессуального и результативного. Целевой компонент содержит цель и задачи ВСОКО. В содержательно-процессуальном показано взаимодействие таких составных частей системы, как объекты, механизмы и процедуры оценки. Информация, полученная в результате проведения процедур оценки, подлежит отбору, анализу и интерпретации для принятия управленческих решений, что отражено в результативном компоненте модели. Если по результатам ВСОКО выявлена проблема, требующая решения, принимаются управленческие решения, а именно проводится анализ ситуации, определяются пути решения, прогнозируется ожидаемый результат, возможные риски и способы их нивелирования. Управленческие решения закрепляются в локальных нормативных актах МАОУ «СОШ №5»: приказах, распоряжениях, положениях, программах.

В модели ВСОКО МАОУ «СОШ №5» прописываются планируемые результаты ее реализации.

При составлении Модели администрация школы опиралась на свой собственный опыт деятельности, не применяла технологию бенчмаркинга для оценки ВСОКО, например, конкурентов, чтобы организация могла сравняться с ними и (или) превзойти их.

С информационными материалами, локальными документами, диагностическим материалом можно ознакомиться на официальном сайте школы <https://sch5satka.educhel.ru>. Анализ модели ВСОКО МАОУ «СОШ №5» г. Сатка была взята из открытого источника: <https://sch5satka.educhel.ru/activity/vsoko/post/1134841> Также был использован метод деловой разведки, беседа с администрацией при личной встрече.

Анализ модели ВСОКО «Лицей № 6» г. Миасса

Модель внутренней системы оценки «Лицей № 6» г. Миасс (далее Модель ВСОКО или Модель) была разработана в 2017 году на основании соответствующих нормативных документов.

Модель внутренней системы оценки лицея опирается на представленные целевые ориентиры. Методический компонент модели включает определение цели, задач, функции, условия, уровня их процедур.

В основу ВСОКО школы положены следующие принципы: приоритет управления, целостность, оперативность, информационная открытость.

Организационная структура ВСОКО представлена объектами и субъектами оценивания, инструментарием оценивания, периодичностью, формами обобщения и представления результатов.

Представлено управление и руководство Моделью.

В Модели ВСОКО лицея не видно соотношения с региональной и муниципальной системами оценки. Не разграничено внутреннее и внешнее оценивание, содержание ВСОКО относится прежде всего к внешней, а не

внутренней оценке. Можно сделать заключение о том, что результаты внешней оценки являются определяющими и для самой школы. Нет распределения на компоненты разделов, не учтены планируемые результаты.

При составлении Модели администрация школы сделала акцент на механизмы ее реализации в контексте требований законодательства.

На официальном сайте лицея <http://www.16miass.ru> представлено только Положение о ВСОКО. Модель внутренней системы оценки «Лицей № 6» г. Миасса рассматривалась во время анализа внутренней документации: плановой и отчетной, локальных актов ОО в рамках адресной программы поддержки «СОШ №9».

При составлении Модели администрация школы не применяла технологию бенчмаркинга для прорыва в улучшении качества работы в целях повышения конкурентоспособности собственной образовательной организации.

Проведенный нами аудит позволяет сделать вывод:

Модель ВСОКО проанализированных школ практически реализуются и могут служить объективной характеристикой работы каждой организации по реализации требований стандарта и выполнению законодательства об образовании, методических рекомендаций по разработке внутришкольной системы оценки качества образования. Но в то же время нет направленности данных Моделей на применение новых технологий менеджмента, в том числе бенчмаркинга.

2.2 Разработка и продвижение модели управления развитием внутренней системой оценки качества образования образовательной организации с использованием технологии бенчмаркинга

Представим модель ВСОКО МАОУ «СОШ №9» г. Бакал с использованием технологии бенчмаркинга, разработанную в соответствии с требованиями федеральных образовательных стандартов общего образования, с целями и задачами государственной политики в сфере образования, методических рекомендаций ГБУ ДПО РЦОКИО [53-58, 66].

Институциональная модель ВСОКО построена с применением технологии бенчмаркинг с целью принятия эффективных управленческих решений по совершенствованию качества образования в МАОУ «СОШ №9».

Модель ВСОКО МАОУ «СОШ №9» состоит из пяти взаимосвязанных компонентов: целевого, организационного, содержательного, процессуального и результативного (рис.7).

Целевой компонент включает цель ВСОКО. Модель направлена на

- создание условий для реализации системы региональных (включая федеральные) и муниципальных исследований качества образования, позволяющих оценивать качество образования на уровнях начального общего, основного общего и среднего общего образования, а также дополнительного образования в МАОУ «СОШ №9»;

- использование на уровне МАОУ «СОШ №9» региональных механизмов, оценочных процедур и инструментов для оценки качества образования, а также анализа и интерпретации ее результатов;

ЦЕЛЕВОЙ КОМПОНЕНТ

Цель ВСОКО: систематический сбор и обработка информации о степени соответствия условий, структуры и содержания реализуемых в МАОУ «СОШ №9» основных образовательных программ (ОП) общего образования требованиям законодательства, степени достижения планируемых результатов реализации образовательных программ для оптимизации процесса принятия решений в части повышения качества образования

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОМПОНЕНТ

I этап – Подготовительный (2018 г.)		II этап – Деятельностный (2019-2021 гг.)	III этап – Результативный (2022 г.)
Планирование - создание команды по бенчмаркингу, составление плана работы; - выбор партнеров по бенчмаркингу; - выбор методов сбора информации; - выбор вида бенчмаркинга; - изучение и отбор механизмов и процедур оценка качества образования; - определение субъектов, объектов, цели, задач, ожидаемого результата ВСОКО; - разработка локальной базы по ВСОКО; - отбор результатов и интерпретация	Анализ - проведение внутреннего бенчмаркинга по оценке качества образования в МАОУ «СОШ №9»; - анализ нормативных документов по ВСОКО МАОУ «СОШ №9» и школ по бенчмаркингу; - анализ показателей ВСОКО (внешний конкурентный и внешний неконкурентный бенчмаркинг); - анализ существующих моделей ВСОКО; - сбор информации, документальное оформление; - проверка информации на достоверность; - анализ вариативных оценочных процедур других школ, совершенствование в МАОУ «СОШ №9»; - определение причин расхождения в показателях, корректировка действий; - выявление недостатков в работе по сравнению с лучшими практиками	Реализация - разработка и реализация ВСОКО МАОУ «СОШ №9»; - разработка и реализация модели управления развитием ВСОКО с использованием технологии бенчмаркинга; - разработка и продвижение проекта по использованию бенчмаркинговых технологий в системе управления качеством образовательных результатов в школах с низкими показателями	Улучшение - проведение внутреннего бенчмаркинга для анализа деятельности и выявления эффективности бенчмаркинг-процесса; - проведение внешнего бенчмаркинга для совершенствования деятельности; - внедрение изменений в управление и организацию работы по оценке качества образования; - повышение качества образовательных результатов, обучающихся в МАОУ «СОШ №9»; - использование результатов оценки качества образования для эффективного управления развитием МАОУ «СОШ №9»

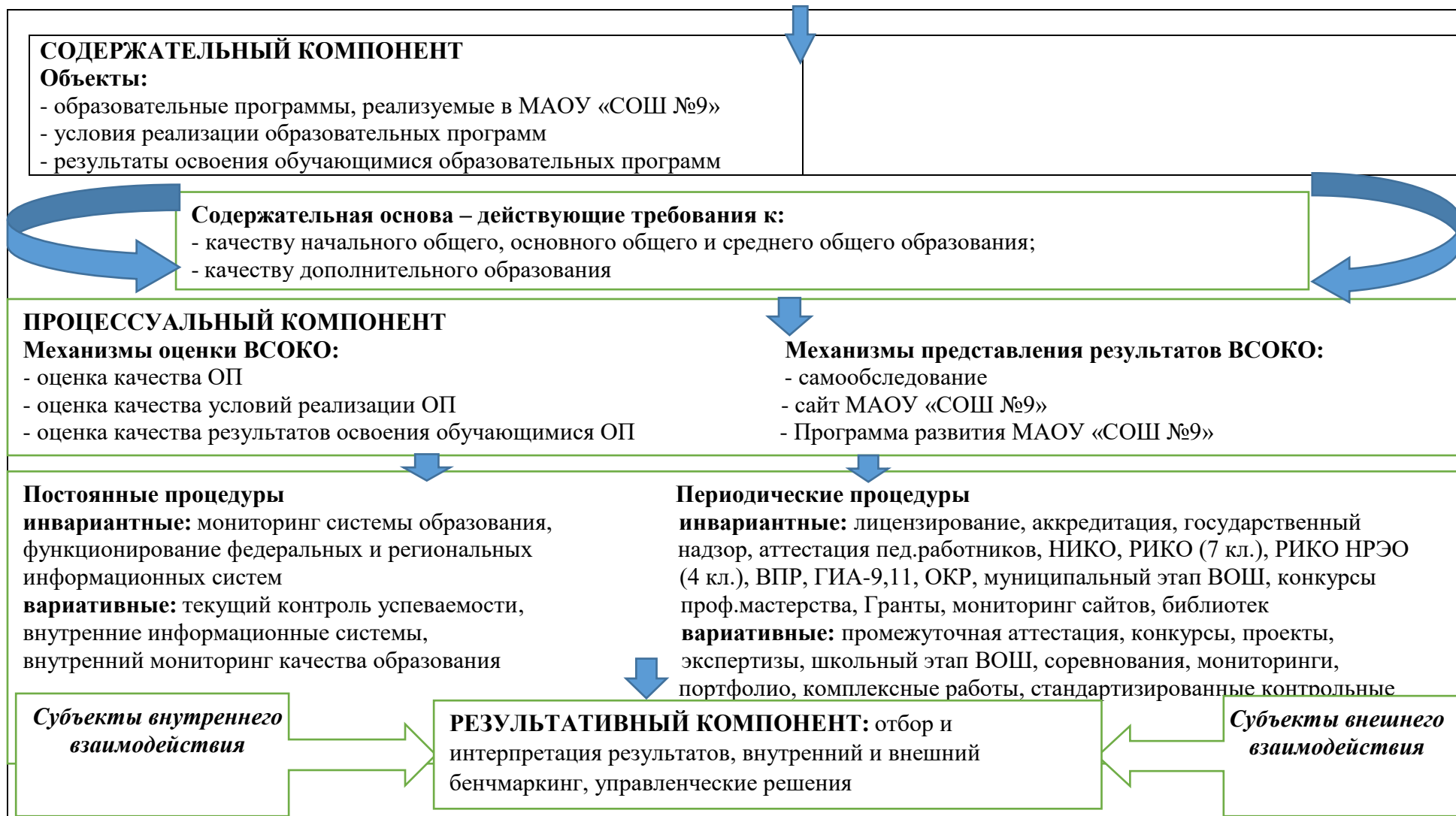


Рисунок 7 Модель внутренней системы оценки качества образования MAOU «СОШ №9»

- формирование и использование в соответствии с полномочиями МАОУ «СОШ №9» (установленными, иными установленными, иными переданными) институциональных (вариативных) оценочных процедур и инструментов для оценки качества образования по объектам, критериям и показателям, отражающим специфику образовательной деятельности МАОУ «СОШ №9»;
- обеспечение функционирования системы мониторинга оценки качества общего образования на уровне МАОУ «СОШ №9»;
- обеспечение функционирования информационных систем в образовании обеспечение информационной безопасности этих систем;
- формирование и использование механизмов привлечения общественности к оценке качества образования на уровне МАОУ «СОШ №9»;
- использование результатов оценки качества образования для принятия эффективных управленческих решений институционального уровня;
- обеспечение открытости процедур и результатов оценки качества образования.
- использование результатов оценки качества образования для эффективного управления развитием МАОУ «СОШ №9».

Организационный компонент включает три этапа с определением сроков реализации Модели: подготовительный, деятельностный, результативный, которые в свою очередь подразделяются на подэтапы бенчмаркинга. Подготовительный этап имеет две процедуры осуществления бенчмаркинга: планирование и анализ. Деятельностный этап включает реализацию технологии бенчмаркинга, а результативный представлен подэтапом улучшения. Подробнее опишем каждый подэтап. На этапе планирования определяются важные вопросы, необходимые для управления предпринимаемыми действиями ВСОКО. Самый первый шаг – создание команды по бенчмаркингу. Это компетентные сотрудники,

курирующие в школе вопросы, связанные с образовательным процессом, владеющие знаниями в области менеджмента в образовании. Они составляют план работы (дорожную карту), в которой четко прописан план действий по внедрению процесса бенчмаркинга в определяемой области, в данном случае во ВСОКО. В частности, они анализируют конкурентоспособность организации, проводят выбор партнеров по бенчмаркингу, разработку локальной базы по ВСОКО. Подэтап анализа предполагает применения таких видов анализа как метод анализа документов по ВСОКО, сравнительный анализ существующих моделей ВСОКО, вариативных оценочных процедур других школ, причины отставания. Здесь применяют внешний конкурентный и внешний неконкурентный бенчмаркинг для сравнения показателей ВСОКО, а также выявление недостатков в работе по сравнению с лучшими практиками. В ходе этой работы устанавливаются индикативные показатели, по которым будет анализироваться школа. Следующий подэтап бенчмаркинга – реализация. В рамках этой деятельности создаются условия для системного и комплексного функционирования ВСОКО: разработка и реализация модели управления развитием ВСОКО с использованием технологии бенчмаркинга, разработка и продвижение проекта по использованию бенчмаркинговых технологий в системе управления качеством образовательных результатов в школах с низкими показателями.

Третий результативный этап напрямую связан с Результативным компонентом Модели и отражает процесс принятия управленческих решений, направленных на повышение качества образования, на основе отбора, интерпретации, анализа результатов, полученных в результате проведения процедур ВСОКО. В качестве улучшений работы планируется проведение внутреннего бенчмаркинга для анализа деятельности и выявления эффективности бенчмаркингового процесса, внешнего бенчмаркинга для совершенствования деятельности, внедрение изменений в управление и организацию работы по оценке качества образования.

Содержательный компонент включает характеристику объектов оценивания. Они непосредственно связаны с содержательной основой ВСОКО к качеству начального общего, основного общего, среднего общего образования и дополнительного образования.

Процессуальный компонент Модели включает характеристику механизмов оценки и представления результатов ВСОКО. Идет описание инвариантных и вариативных оценочных процедур как постоянных, так и периодических.

Инструментарий бенчмаркинга, который представлен в нашей Модели позволяет осуществлять постоянный анализ ВСОКО в МАОУ «СОШ №9», направлен на непрерывную работу по сравнению показателей качества образования, по выбору эталонного объекта для улучшения ВСОКО, отбору инструментария оценивания ВСОКО.

Реализация модели ВСОКО МАОУ «СОШ №9» предполагает достижение следующих результатов:

- будет обеспечено управление качеством образования на основе результатов внутренней системы оценки качества образования МАОУ «СОШ №9» благодаря применению технологии бенчмаркинга;
- будут созданы условия и накоплены результативные практики применения технологии бенчмаркинга: планирования, анализа, реализации и улучшения в разработке и реализации модели ВСОКО МАОУ «СОШ №9».

Решение задачи совершенствования ВСОКО с применением технологии бенчмаркинга целесообразно применить в образовательной организации в несколько этапов, которые по своей сути относятся к этапам проектного управления.

I этап — принятие решения о необходимости управления совершенствованием ВСОКО технологией бенчмаркинга;

II этап — определение цели совершенствования ВСОКО как проекта по развитию системы управления качеством образовательных результатов,

разработанной в логике эффективной модели управления качеством образовательных результатов с использованием технологии бенчмаркинга, обеспечивающей эффекты в достижении учащимися планируемых результатов;

III этап — организация деятельности по реализации проекта по совершенствованию ВСОКО;

IV этап — формирование условий, обеспечивающих эффективное использование ресурсов для решения задачи совершенствования ВСОКО;

V этап — достижение результатов проекта, представление разработанных продуктов, их утверждение [1, с. 11-12].

Разрабатывая проект, необходимо было сначала проанализировать поставленную проблему, выявить противоречия. Для этого разработчикам проекта прежде всего предстояло изучить современные нормативные и действующие документы в сфере оценки качества образования; теоретические основы бенчмаркинга, применение этой технологии в образовательной организации.

Затем, на втором этапе, мы провели проблемно-ориентированный анализ деятельности школы, определили показатели и критерии оценки качества образовательного процесса для определения цели совершенствования ВСОКО, а результатом было решение определенных проблем в этой области.

Следующим, третьим этапом, идет поиск потенциальных партнёров по бенчмаркингу, исходя из выявленных проблем, анализ их моделей управления ВСОКО. Здесь же планируем календарный план реализации инновационного проекта, составляем план процесса бенчмаркинга и характеристика его объекта (или объектов) с определением сроков и оценкой ресурсов, необходимых для реализации проекта.

На четвертом этапе разрабатываем, апробируем модель управления качеством образовательных результатов на основе технологии бенчмаркинга. Проводим организацию деятельности по реализации

проекта по совершенствованию ВСОКО, а именно повышение квалификации педагогов, участников инновационного проекта; внедрение педагогами современных образовательных технологий, повышающих качество образовательных результатов учащихся. Этот этап предусматривает промежуточную оценку полученных результатов проекта и подготовку программы улучшений.

На пятом этапе подводятся итоги. Здесь идет представление инновационного педагогического и управленческого опыта, подготовка материалов по результатам реализации проекта.

Проект продвижения модели управления развитием внутренней системой оценки качества образования образовательной организации с использованием технологии бенчмаркинга представлен ниже.

Проект «Бенчмаркинговые технологии в системе управления качеством образовательных результатов в школах с низкими результатами обучения, раскрывающие стратегии наращивания обучающимися качества образовательных результатов».

1. Введение

1.1. Цели, задачи и основная идея (идеи) предлагаемого инновационного проекта, обоснование его значимости для развития системы образования Челябинской области.

Основная идея проекта заключается в отборе эффективных технологий управления качеством образовательных результатов обучающихся, том числе с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) в школах с низкими результатами обучения; данные технологии обеспечат положительную динамику и наращивание достижения всеми обучающимися образовательных результатов. Поэтому необходима адресная оперативная помощь педагогическим работникам школы с низкими результатами обучения, которая представляет собой в нашем случае использование бенчмаркинговых технологий в системе управления качеством образовательных результатов. Бенчмаркинговые технологии мы

рассматриваем как маркетинговый инструмент поиска инноваций в других организациях в целях определения эффективных технологий, направленных на повышение качества образовательных результатов обучающихся.

Целью реализации проекта является развитие системы управления качеством образовательных результатов, разработанной в логике эффективной модели управления качеством образовательных результатов с использованием технологии бенчмаркинга, обеспечивающей эффекты в достижении учащимися планируемых результатов.

Задачи:

1. Разработать, апробировать и внедрить модель управления качеством образовательных результатов на основе технологии бенчмаркинга с представлением нормативных, управленческих, содержательных и технологических аспектов.

2. Выявить и использовать в практической деятельности возможности бенчмаркинговых технологий в целях использования в совершенствовании качества образования общеобразовательной организации и управления качеством образовательных результатов.

3. Сформировать эффективную открытую школьную команду, способную на поддержку деятельности по бенчмаркингу как эффективной технологии управления качеством образовательных результатов; организовать деятельность команды;

4. Ликвидировать профессиональные дефициты педагогов в аспекте овладения эффективными технологиями, направленными на наращивание образовательных результатов учащимися, в т.ч. с ОВЗ.

Внедрение данного проекта поможет выявить новые перспективы в развитии нашей образовательной организации и в дальнейшем представить опыт для образовательных организаций Челябинской области.

- 1.2. Обоснование возможности реализации инновационного проекта в соответствии с законодательством об образовании и

предложения по содержанию проекта правового акта, необходимого для реализации инновационного проекта.

Обоснованием возможности реализации проекта в части разработки механизмов управления качеством образовательных результатов являются следующие нормативно-правовые документы: Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года»; Государственная программа РФ «Развитие образования» (Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1642); Федеральные проекты, действующие в рамках нацпроекта РФ «Образование» («Современная школа», «Цифровая образовательная среда», «Успех каждого ребёнка», «Учитель будущего»); Федеральный закон № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г. «Об образовании в РФ»; федеральные государственные образовательные стандарты общего образования (приказы Минобрнауки России от 17.12.2010 № 1897 и от 17.05.2012 г. № 413); Государственная программа Челябинской области «Развитие образования Челябинской области на 2018-2025 годы» (Постановление Правительства Челябинской области № 732-п от 28 декабря 2017 г.).

Презентуемый проект спроектирован в соответствии с обозначенными выше нормативными документами и направлен на развитие эффективной системы работы в школе в логике разработанной модели управления качеством образовательных результатов с использованием технологии бенчмаркинга.

1.3. Предложения по распространению и внедрению результатов инновационного проекта в массовую практику.

Распространение опыта образовательной организации по проекту предполагается по следующим направлениям:

– презентация модели управления качеством образовательных результатов на основе технологии бенчмаркинга;

– формирование пакета локальных нормативных актов по вопросам реализации модели управления качеством образовательных результатов на основе технологии бенчмаркинга;

– диссеминация позитивных управленческих практик по теме проекта через (инвариантная и вариативная часть):

а) представление опыта в рамках сессии; презентация очно/заочно результатов проекта на научно-практической конференции РЦОКИО;

б) участие в конкурсах в сфере оценки качества образования;

в) выступление с представлением позитивной практики в межрегиональной научно-практической конференции РЦОКИО;

г) публикация научно-методических материалов по результатам реализации проекта (две статьи в журнале) РЦОКИО, одна статья в журнале РИНЦ);

д) разработка программы стажировки по теме проекта; наличие тьютора, участвующего в реализации стажировочной части курсов повышения квалификации;

е) участие в профессионально-общественном обсуждении научно-методических продуктов в сфере оценки качества образования;

ж) подготовка и издание методических рекомендаций по теме проекта;

з) размещение материалов на виртуальной площадке РЦОКИО.

В процессе реализации проекта будет реализована модель управления качеством образовательных результатов, созданная на основе технологии бенчмаркинга.

Устойчивость результатов проекта обеспечена:

а) методологическими основаниями (наличием разработанной модели управления качеством образовательных результатов на основе технологии бенчмаркинга и внедрением её положений в управленческую практику школы);

б) нормативными основаниями (разработанным и реализуемым пакетом локальных нормативных актов);

в) содержательными основаниями;

г) мотивационной составляющей всех участников образовательных отношений;

д) технологической составляющей (использование технологии бенчмаркинга; реализация дорожной карты).

Устойчивость проекта обеспечивается тем, что его реализация будет продолжена и будет поддержана ресурсами за счет следующих мероприятий:

– создание комплекса условий (финансовых, кадровых, материально-технических, информационных, научно-методических), которые обеспечат реализации модели;

– создание позитивного имиджа проекта в среде участников образовательных отношений.

1.4. Механизмы финансирования инновационного проекта.

Для реализации инновационного проекта будут задействованы финансовые источники, полученные:

а) 18 340 000,00 рублей из бюджетных источников в части обеспечения реализации основных образовательных программ общего образования;

б) 200 000,00 рублей из внебюджетных источников, в том числе средств спонсоров, социальных партнеров, добровольных пожертвований физических лиц, оказания платных образовательных услуг.

2. Программа реализации инновационного проекта

2.1. Исходные теоретические положения

Основным показателем развития образования является ориентация на обеспечение качества образования, которое определяется как комплексная характеристика образовательной деятельности по реализации федеральных государственных образовательных стандартов общего

образования и степени достижения всеми категориями обучающихся планируемых результатов.

Современные документы (Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования», Национальный проект «Образование») нацеливают школу на объединение усилий всех заинтересованных субъектов образовательных отношений на качество и доступность образования, воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности.

В связи с названными выше обстоятельствами проект «Бенчмаркинговые технологии в системе управления качеством образовательных результатов в школах с низкими результатами обучения, раскрывающие стратегии наращивания обучающимися качества образовательных результатов» обозначается как актуальный.

К исходным теоретическим положениям можно отнести следующие обстоятельства. Во-первых, проект разработан на основе теоретического анализа проблемы исследования о применении технологии бенчмаркинга для улучшения качества деятельности организации (методология бенчмаркинга описана в трудах Ф. Котлера, З. Гуннара, К. Штефана и др.; теория и практика применения бенчмаркинга для улучшения качества деятельности организации, в том числе в образовании освещается в работах Д. В. Протасова, Е. Л. Новиковой, О. А. Ильясовой и др.). Анализ научных источников позволяет обозначить дефиницию «бенчмаркинг» как маркетинговый инструмент поиска инноваций в других организациях с целью улучшения собственной работы. Во-вторых, в МАОУ «СОШ №9» Саткинского муниципального района в 2018-2019 учебном году в качестве школы, показывающей низкие результаты обучения, осуществлялась деятельность по улучшению показателей качества образовательных результатов, но, в связи с краткосрочностью проекта, не были получены необходимые результаты по управлению качеством образовательных результатов обучающихся.

Основываясь на выше перечисленном, школа считает актуальным продолжение системной работы, связанной с управленческой проблематикой повышения качества образовательных результатов в новом контексте. Поэтому нами определяется в качестве ведущего направления управленческой деятельности – выбор в пользу деятельности, основанной на технологии бенчмаркинга, а не на передаче передового опыта. Кратко опишем их отличия. Первое: бенчмаркинг предусматривает инициативу и проводится на основе выбора, например, школы, а не по принуждению сверху. Второе отличие: взаимодействовать по улучшению управления качеством образовательных результатов мы можем не только со школами, но и с организациями других отраслей и сфер. Третье: использование бенчмаркинга не подразумевает поиск «лучших из лучших», не предполагает подражание вслепую, достаточно использовать опыт деятельности, который по тем или иным показателям оказался лучше, и совершенствовать собственную работу в этом же направлении. Четвертое: работа по улучшению не заканчивается, после внедрения тех или иных новшеств проводится новый поиск инноваций или позитивных практик.

Именно поэтому возник вопрос по использованию технологии бенчмаркинга в управленческой практике. Это и определило актуальность и практическую значимость нашего проекта.

Основная идея проекта заключается в отборе эффективных технологий управления качеством образовательных результатов обучающихся, том числе с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) в школах с низкими результатами обучения; данные технологии обеспечат положительную динамику и наращивание достижения образовательных результатов всеми обучающимися.

Поэтому необходима адресная оперативная помощь педагогам школы с низкими результатами обучения, которая представляет собой в нашем случае использование бенчмаркинг-технологий в системе управления качеством образовательных результатов. Бенчмаркинг-технологии

технологии мы рассматриваем как маркетинговый инструмент поиска инноваций в других организациях с целью поиска эффективных технологий, направленных на повышение качества образовательных результатов обучающихся.

Тема проекта «Бенчмаркинговые технологии в системе управления качеством образовательных результатов в школах с низкими результатами обучения, раскрывающие стратегии наращивания обучающимися качества образовательных результатов».

Целью реализации проекта является развитие системы управления качеством образовательных результатов, разработанной в логике эффективной модели управления качеством образовательных результатов с использованием технологии бенчмаркинга.

Задачи:

1. Разработать, апробировать и внедрить модель управления качеством образовательных результатов на основе технологии бенчмаркинга с представлением нормативных, управленческих, содержательных и технологических аспектов.

2. Выявить и использовать в практической деятельности возможности бенчмаркинговых технологий в целях использования в совершенствовании качества образования общеобразовательной организации и управления качеством образовательных результатов.

3. Сформировать эффективную открытую школьную команду, способную на поддержку деятельности по бенчмаркингу как эффективной технологии управления качеством образовательных результатов; организовать деятельность команды;

4. Ликвидировать профессиональные дефициты педагогов в аспекте овладения эффективными технологиями, направленными на наращивание образовательных результатов учащихся, в т.ч. с ОВЗ.

В процессе реализации проекта в школе будет сформирована система работы со школами с низкими результатами обучения с позиции самой

организации, имевшей этот статус. Что это даст школе? Какой результат получим? Прежде всего, применение бенчмаркинга позволяет «увидеть себя с другой стороны», поможет выявить сильные и слабые стороны школы, получить объективную оценку деятельности. Инновация тем и хороша, что идет развитие образовательного и воспитательного процессов, а значит, совершенствование качества получаемых обучающимися образовательных и воспитательных услуг. Немаловажным фактом считается и то, что бенчмаркинг позволяет заменить традиционное планирование на совершенно новое, опирающееся на анализ показателей лучших практик. Также плюсом может служить то, что, лидируя по каким-то параметрам, образовательная организация может наметить свои долгосрочные перспективы. Таким образом, бенчмаркинг позволяет разработать единый подход к стратегии образовательной организации, провести системный анализ собственной работы и деятельности организаций-помощников.

Ожидаемыми результатами деятельности инновационной площадки будут являться следующие:

- разработанность и внедрение модели управления качеством образовательных результатов на основе технологии бенчмаркинга с представлением нормативных, управленческих, содержательных и технологических аспектов;

- распространение институционального опыта применения бенчмаркинг-технологий в системе управления качеством образовательных результатов в школах с низкими результатами обучения, раскрывающих стратегии наращивания обучающимися качества образовательных результатов;

- повышение показателей работы МАОУ «СОШ 9» по качеству образования;

- развитие системы управления качеством образовательных результатов в МАОУ «СОШ № 9», разработанной в логике эффективной

модели управления качеством образовательных результатов с использованием технологии бенчмаркинга, обеспечивающей эффекты в достижении учащимися планируемых результатов;

– овладение педагогами технологий, обеспечивающих качество образовательных результатов обучающимися основных образовательных программ общего образования.

– включенность МАОУ «СОШ 9» в образовательные события регионального уровня, организуемые ГБУ ДПО РЦОКИО, и мероприятия федерального уровня;

– представленность инновационного управленческого и педагогического опыта в виде научно-методических продуктов, полученных в результате реализации инновационного проекта;

– представленность инновационного управленческого и педагогического опыта на информационных ресурсах официального сайта ГБУ ДПО РЦОКИО;

– представленность в профессионально-общественном сообществе обобщённого инновационного управленческого и педагогического опыта в образовательных событиях, организованных другими субъектами РФ;

– представленность инновационного управленческого и педагогического опыта на официальном сайте общеобразовательной организации;

– участие в повышении квалификации педагогических и руководящих работников общеобразовательной организации в стажировочной части дополнительных профессиональных программ, реализуемых ГБУ ДПО РЦОКИО;

– тьюторское сопровождение курсов повышения квалификации, а также образовательных событий регионального уровня;

– участие в профессионально-общественной экспертизе и профессионально-общественном обсуждении научно-методических продуктов, разработанных в сфере оценки качества образования.

Внедрение данного проекта поможет выявить новые перспективы в развитии нашей образовательной организации и в дальнейшем представить опыт для образовательных организаций Челябинской области.

Процесс внедрения бенчмаркинга в общеобразовательные организации для разработки и функционирования модели управления качеством образовательных результатов будет полезен как инновационный опыт для школ с низкими результатами обучения.

С 2018 года школа принимает активное участие в федеральном проекте Российского Союза Молодежи «Мы вместе!». По результатам Всероссийского онлайн-конкурса участники Телестудии «Объектив» представляли команду Челябинской области на фестивале Российского Союза молодёжи в г. Москве.

МАОУ «СОШ №9» г. Бакала в 2018-2019 учебном году вошла в состав участников школ с низкими результатами обучения (Письмо Министерства образования и науки Челябинской области от 20.04.2018 года №1213/4164 «Об участии в региональном проекте»)

В 2020 году на базе МАОУ «СОШ №9» г. Бакала был создан центр цифрового и гуманитарного профилей «Точка роста» (Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 30.09.2019г. № 01/3441).

В 2020 году МАОУ «СОШ №9» вошла в состав межмуниципальных проектных групп (Приказ Минобрнауки Челябинской области от 06.03.2020 №01/702»).

2.2 Этапы, содержание и методы деятельности, прогнозируемые результаты по каждому этапу

Этапы	Содержание и методы деятельности по каждому этапу	Прогнозируемые результаты по каждому этапу
I. Подготовительный 2021 год		
Квартал 1	Работа над проблемно-ориентированным анализом деятельности МАОУ «СОШ №9»	Выявление уже известной информации и пробелов в доступных знаниях
	Изучение теоретических основ	Изучена история создания бенчмаркинга,

	бенчмаркинга, теоретических аспектов применения технологии бенчмаркинга в образовательной организации	его виды, технология проведения бенчмаркинга в организации
	Формирование рабочей группы по разработке и внедрению инновационного проекта, организация ее работы	Сформирована рабочая группа для реализации проекта
	Разработка локальной базы	Разработаны локальные нормативные акты, регламентирующие и регулирующие реализацию проекта
Квартал 2	Определение показателей и критериев оценки качества образовательного процесса ОО	Список факторов успеха для организации, анализ конкурентоспособности, определение «болевых точек», конкретные объекты для бенчмаркинга, составление мониторинга с показателями и критериями оценки качества общего образования ОО (внутренний бенчмаркинг)
Квартал 3	Сбор и анализ внутренних и внешних данных	Проведение мониторинга системы оценки качества общего образования ОО, используя внутренний бенчмаркинг, вывод. Проведение анализа, выявление сильных и слабых сторон образовательного процесса в ОО
	Поиск потенциальных партнёров по бенчмаркингу, исходя из выявленных проблем, установление контактов	Сбор и анализ данных: а) проведение сбора информации из открытых источников партнеров по заявленной проблеме; б) проведение интервью и опросов. в) выяснение причин, почему изучаемый объект работает лучше; г) составление окончательного сравнительного отчёта
	Составление календарного плана реализации инновационного проекта	Разработан план реализации проекта
	Планирование процесса бенчмаркинга и характеристика его объекта (или объектов).	Разработаны подробные и конкретные методы оценки, позволяющие сформулировать планы, необходимые для выполнения
Квартал 4	Разработка модели управления качеством образовательных результатов на основе технологии бенчмаркинга	Разработана модель управления качеством образовательных результатов на основе технологии бенчмаркинга
II. Содержательный 2022 год		
Квартал 1	Внедрение процесса бенчмаркинга	Наличие разработанной программы улучшений управления качеством

		образовательных результатов
	Апробация и внедрение модели управления качеством образовательных результатов на основе технологии бенчмаркинга	Реализация модели управления качеством образовательных результатов на основе технологии бенчмаркинга
Квартал 2	Организация повышения квалификации педагогов, участников инновационного проекта (курсы повышения квалификации, обучающие семинары, тренинги)	Профессиональный рост и самообразования педагогов, участников инновационного проекта.
Квартал 3	Формирование в образовательной организации нормативных и организационно-методических условий реализации системы работы со школами с низкими результатами обучения	Наличие разработанных нормативно-локальных актов. Применение лучших практик, в том числе на основе сетевого взаимодействия
Квартал 4	Разработка механизмов реализации модели управления качеством образовательных результатов с использованием бенчмаркинга	Механизмы, обеспечивающие достижение требуемых результатов и устойчивое воспроизводство результатов инновационного проекта
		Внедрение управленческих механизмов: функционирование ВСОКО; подведение промежуточных мероприятий по определению наращивания образовательных результатов
		Внедрение педагогами современных образовательных технологий, повышающих качество образовательных результатов учащихся (низко и слабо мотивированных на обучение, с ОВЗ и др.)
III. Заключительный 2023 год		
Квартал 1	Промежуточная оценка полученных результатов проекта. Подготовка программы улучшений	Регламенты ВСОКО: результаты диагностики личностных результатов, оценки метапредметных и предметных результатов освоения основных образовательных программ общего образования через регламенты текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся
Квартал 2	Разработка действий и проведение корректирующих мероприятий на основании промежуточных результатов сбора информации	Систематический сбор информации, необходимой для принятия эффективных решений относительно отбора, адаптации, модификации и улучшения различных процессов в обучении
Квартал 3	Представление инновационного педагогического и	Разработка и реализация методических рекомендаций для руководящих и

	управленческого опыта	педагогических работников по теме проекта.
Квартал 4	Подготовка материалов по результатам реализации проекта	Публичная презентация и распространение результатов проекта

2.3. Необходимые условия организации работ.

Исполнители	Количество докторов наук	Количество кандидатов наук	Количество учителей, имеющих высшую квалификационную категорию	Количество учителей, имеющих первую квалификационную категорию
Штатные работники	0	0	12	9
Совместители	0	1*	-	1

2.4. Средства контроля и обеспечения достоверности результатов

Минимальные требования	Результаты реализации инновационного проекта (программы) ⁸
Инвариантные (традиционные ежегодные) мероприятия	
Участие в работе образовательной агломерации по развитию систем оценки качества образования (ежегодно)	Ежегодное участие ОО в работе образовательной агломерации по развитию систем оценки качества образования. Участие ОО в составе межмуниципальных проектных групп (Приказ Минобрнауки Челябинской области от 06.03.2020 №01/702»).
Участие в региональных конкурсах в сфере оценки качества образования и цифровизации образования	Представление опыта в рамках сессии (форума) участников, в презентационном проекте «День образовательной агломерации».
Участие в ежегодной межрегиональной научно-практической конференция «Проблемы и перспективы развития систем оценки качества образования»	ОО будет подготовлен комплект материалов, необходимых для участия в конкурсе в сфере оценки качества образования и цифровизации образования.
Участие в профессионально-общественном обсуждении научно-методических	Публикация 2-х материалов в сборнике конференции (ISBN). Публикация в научно-методический журнал ГБУ ДПО РЦОКИО «Научно-методическое обеспечение оценки качества образования» по проблематике проекта (ISSN)
	Участие в экспертизе научно-методических продуктов в сфере оценки качества образования и цифровизации

<p>продуктов в сфере оценки качества образования и цифровизации образования</p>	<p>образования (включение в реестр регионального сетевого сообщества). Участие ОО в профессионально-общественном обсуждении и участие ОО в доработке научно-методических продуктов в сфере оценки качества образования и цифровизации образования</p>
<p>Вариативные мероприятия (специальные ежегодные проекты)</p>	
<p>Участие в реализации проектов межмуниципальными проектными группами по вопросам развития региональной системы оценки качества образования</p>	<p>Участие ОО в составе межмуниципальных проектных групп. Наличие двух промежуточных продуктов по результатам работы, представленным на мероприятиях в соответствии с дорожной картой реализации межмуниципального взаимодействия.</p>
<p>Представление инновационного педагогического и управленческого опыта в научно-профессиональном сообществе (всероссийские конференции других субъектов РФ, публикации в журналах (РИНЦ))</p>	<p>Публикация – 2 статьи по теме применения бенчмаркинговых технологий в управлении качеством образовательных результатов в научно-теоретическом журнале РИНЦ Вебинар по направлению проекта для педагогических и управленческих работников Челябинской области и трёх субъектов Российской Федерации (очно/заочно). Выступление – 2 доклада - на всероссийских конференциях других субъектов РФ; Участие в 2-х Всероссийских конкурсах по теме проекта.</p>
<p>Представление инновационного педагогического и управленческого опыта в виде научно-методических продуктов, полученных в результате реализации проекта</p>	<p>Разработка и реализация методических рекомендаций для руководящих и педагогических работников по теме проекта.</p>
<p>Представление инновационного педагогического и управленческого опыта по одному или нескольким направлениям развития региональной системы оценки качества образования</p>	<p>Участие ОО в образовательных событиях регионального уровня, утвержденных программами мероприятий (доклад/тезисы/ видеопрезентации и т.п.). Размещение материалов по теме проекта научно-методического характера на виртуальной научно-методической площадке официального сайта ГБУ ДПО РЦОКИО, информационно-образовательной платформе «Отличная школа74.ru», электронной площадке сопровождения цифровой трансформации образования «Цифровая культура</p>

	педагога» и др.
Участие в повышении квалификации/профессиональной переподготовке педагогических и руководящих работников образовательной организации в стажировочной части дополнительных профессиональных программ, реализуемых ГБУ ДПО РЦОКИО	Наличие разработанной программы стажировки по дополнительной профессиональной программе, реализуемой в ГБУ ДПО РЦОКИО, согласно тематике проекта. Наличие тьюторов, участвующих в реализации стажировочной части курсов повышения квалификации
Участие в профессионально-общественной экспертизе и профессионально-общественном обсуждении научно-методических продуктов, разрабатываемых в рамках региональной политики в сфере оценки качества образования ГБУ ДПО РЦОКИО	Участие ОО в профессионально-общественной экспертизе и профессионально-общественном обсуждении научно-методических продуктов, разрабатываемых в рамках региональной политики в сфере оценки качества образования ГБУ ДПО РЦОКИО
Обеспечение условий непрерывного профессионального развития педагогических и руководящих работников образовательной организации, а также повышения квалификации на базе ГБУ ДПО РЦОКИО по одному или нескольким направлениям развития региональной системы оценки качества образования.	Повышение квалификации на базе ГБУ ДПО РЦОКИО 20 педагогов по направлению эффективные технологии наращивания образовательных результатов учащихся..
Подготовка презентации результатов реализации проекта и презентация результатов в ходе ежегодной научно-практической конференции ГБУ ДПО РЦОКИО «Проблемы и перспективы развития систем оценки качества образования»	Презентация результатов проекта и презентация результатов в ходе ежегодной научно-практической конференции ГБУ ДПО РЦОКИО «Проблемы и перспективы развития систем оценки качества образования» Участие заочное путём включения материалов по результатам реализации проекта в сборник ежегодной научно-практической конференции «Проблемы и перспективы развития систем оценки качества образования».
Подготовка отчета по реализации проекта	Подготовка отчета о результатах реализации проекта, размещенного на виртуальной информационно-методической площадке официального сайта ГБУ ДПО РЦОКИО.

3. Календарный план реализации инновационного проекта

Год реализации инновационного	Перечень мероприятий и взаимосвязанных	Срок (период)	Перечень конечной продукции (результатов)
-------------------------------	--	---------------	---

проекта (программы)	действий по их выполнению	выполнения отдельного действия	
1	2	3	4
2021	Работа над проблемно-ориентированным анализом деятельности МАОУ «СОШ №9»	1 квартал 2021г.	Проблемно-ориентированный анализ деятельности МАОУ «СОШ №9»
	Формирование рабочей группы по разработке и внедрению инновационного проекта, организация ее работы		Приказ об утверждении состава рабочей группы по разработке и внедрению инновационного проекта
	Разработка локальной базы		Разработаны локальные нормативные акты, регламентирующие и регулирующие реализацию проекта
	Представление инновационного педагогического и управленческого опыта		Публикации, по теме применения бенчмаркиговых технологий в управлении качеством образовательных результатов
	Определение показателей и критериев оценки качества образовательного процесса ОО	2 квартал 2021г	Список факторов успеха для организации, анализ конкурентоспособности, определение «болевых точек», конкретные объекты для бенчмаркинга, составление мониторинга с показателями и критериями оценки качества общего образования ОО (внутренний бенчмаркинг)
	Сбор и анализ внутренних и внешних данных	3 квартал 2021г	Проведение мониторинга системы оценки качества общего образования ОО, используя внутренний бенчмаркинг, вывод. Проведение анализа, выявление сильных и слабых сторон образовательного процесса в ОО
Поиск потенциальных партнёров по бенчмаркингу, исходя из выявленных проблем, установление контактов	Сбор и анализ данных: а) проведение сбора информации из открытых источников партнеров по заявленной проблеме; б) проведение интервью и		

			опросов. в) выяснение причин, почему изучаемый объект работает лучше; г) составление окончательного сравнительного отчёта
	Составление календарного плана реализации инновационного проекта		Разработан план реализации проекта
	Планирование процесса бенчмаркинга и характеристика его объекта (или объектов).		Разработаны подробные и конкретные методы оценки, позволяющие сформулировать планы, необходимые для выполнения
	Участие в работе образовательной агломерации по развитию систем оценки качества образования (ежегодно)		Ежегодное участие ОО в работе образовательной агломерации по развитию систем оценки качества образования, а именно в составе межмуниципальных проектных групп
	Разработка модели управления качеством образовательных результатов на основе технологии бенчмаркинга	4 квартал 2021г	Разработана модель управления качеством образовательных результатов на основе технологии бенчмаркинга
2022	Внедрение процесса бенчмаркинга	1 квартал 2022г	Наличие разработанной программы улучшений управления качеством образовательных результатов
	Апробация и внедрение модели управления качеством образовательных результатов на основе технологии бенчмаркинга		Реализация модели управления качеством образовательных результатов на основе технологии бенчмаркинга
	Участие в работе образовательной агломерации по развитию систем оценки качества образования		Публикация 2-х материалов в сборнике конференции «Проблемы и перспективы развития систем оценки качества образования»
	Организация повышения квалификации педагогов, участников инновационного проекта	2 квартал 2022г	Профессиональный рост и самообразования педагогов, участников инновационного проекта. Наличие разработанной

	<p>(курсы повышения квалификации, обучающие семинары, тренинги), в том числе стажировочной части дополнительных профессиональных программ, реализуемых ГБУ ДПО РЦОКИО</p>		<p>программы стажировки по дополнительной профессиональной программе, реализуемой в ГБУ ДПО РЦОКИО, согласно тематике проекта. Наличие тьюторов, участвующих в реализации стажировочной части курсов повышения квалификации</p>
	<p>Представление опыта инновационного проекта в работе образовательной агломерации по развитию систем оценки качества образования</p>		<p>Представление опыта в рамках сессии (форума) участников, в презентационном проекте «День образовательной агломерации».</p>
	<p>Формирование в образовательной организации нормативных и организационно-методических условий реализации системы работы со школами с низкими результатами обучения</p>	<p>3 квартал 2022г</p>	<p>Наличие разработанных нормативно-локальных актов. Применение лучших практик, в том числе на основе сетевого взаимодействия</p>
	<p>Представление инновационного педагогического и управленческого опыта в научно-профессиональном сообществе</p>		<p>Вебинар по направлению проекта для педагогических и управленческих работников Челябинской области и трёх субъектов Российской Федерации (очно/заочно).</p>
	<p>Участие в работе образовательной агломерации по развитию систем оценки качества образования (ежегодно)</p>		<p>Представление опыта в рамках сессии (форума) участников, в презентационном проекте «День образовательной агломерации».</p>
	<p>Разработка механизмов реализации модели управления качеством образовательных результатов с использованием бенчмаркинга</p>	<p>4 квартал 2022г</p>	<p>Механизмы, обеспечивающие достижение требуемых результатов и устойчивое воспроизводство результатов инновационного проекта Внедрение управленческих механизмов: функционирование ВСОКО; подведение</p>

			<p>промежуточных мероприятий по определению наращивания образовательных результатов</p> <p>Внедрение педагогами современных образовательных технологий, повышающих качество образовательных результатов учащихся (низко и слабо мотивированных на обучение, с ОВЗ и др.)</p> <p>Комплект материалов, необходимых для участия в конкурсе в сфере оценки качества образования и цифровизации образования.</p> <p>Участие во Всероссийских конкурсах по теме проекта.</p>
	Участие в региональных конкурсах в сфере оценки качества образования и цифровизации образования		
	Представление инновационного педагогического и управленческого опыта		
2023	<p>Промежуточная оценка полученных результатов проекта.</p> <p>Подготовка программы улучшений</p>	1 квартал 2023г	<p>Регламенты ВСОКО: результаты диагностики личностных результатов, оценки метапредметных и предметных результатов освоения основных образовательных программ общего образования через регламенты текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся</p>
	Представление инновационного педагогического и управленческого опыта		<p>Публикации, по теме применения бенчмаркингových технологий в управлении качеством образовательных результатов. Размещение материалов по теме проекта на площадках официального сайта ГБУ ДПО РЦОКИО, информационно-образовательной платформе «Отличная школа74.ru», электронной площадке сопровождения цифровой</p>

			трансформации образования «Цифровая культура педагога» и др.
	Разработка действий и проведение корректирующих мероприятий на основании промежуточных результатов сбора информации	2 квартал 2023г	Систематический сбор информации, необходимой для принятия эффективных решений относительно отбора, адаптации, модификации и улучшения различных процессов в обучении
	Представление инновационного педагогического и управленческого опыта	3 квартал 2023г	Разработка и реализация методических рекомендаций для руководящих и педагогических работников по теме проекта.
	Подготовка материалов по результатам реализации проекта	4 квартал 2023г	Публичная презентация и распространение результатов проекта, в том числе на всероссийских конференциях других субъектов РФ и на научно-практической конференции ГБУ ДПО РЦОКИО «Проблемы и перспективы развития систем оценки качества образования»

Выводы по главе 2

Реализуя вторую задачу исследования, описали технологию использования бенчмаркинга как средства управления развитием внутренней системы оценки качества образования. Она представляет собой последовательность следующих действий: планирование процесса бенчмаркинга и характеристика ВСОКО, внутренние данные: сбор и анализ, сбор и анализ внешних данных по функционированию ВСОКО в других образовательных организациях, улучшение качества работы ВСОКО в МАОУ «СОШ №9», постоянное улучшение ВСОКО в МАОУ «СОШ №9».

В ходе своего исследования мы разработали модель управления развитием внутренней системой оценки качества образования образовательной организации с использованием технологии бенчмаркинга которая включает такие компоненты: целевой организационный содержательный процессуальный результативный.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В магистерской работе выполнен системный анализ отечественных и зарубежных работ по проблеме использования бенчмаркиговых технологий в образовании. Данная тема широко использована в исследованиях следующих авторов: С. Такер, С. Гарлик, А. Карялайнен, Е. А. Князева, Я. Ш. Евдокимовой, Е. Л. Новиковой, О. А. Ильясовой. Вместе с тем, несмотря на весьма глубокую проработку целого ряда проблем исследования, недостаточно освещены вопросы управления развитием образовательной организацией с применением технологии бенчмаркинга. Поэтому актуальность выбранного исследования была доказанной.

Для решения первой задачи автором были проанализированы теоретические основы бенчмаркинга и возможности его использования в системе менеджмента качества образования. Сопоставили технологию бенчмаркинга с передачей передового опыта, определили сходства и различия: технологии сходны по сути, но разные по содержанию и назначению. Самое главное отличие в то, что бенчмаркинг не просто обычное соревнование, кто кого опередит по определенным показателям, а представляет собой единый подход к стратегии образовательной организации, позволяет сделать системный анализ как собственной работы, так и деятельности партнеров и конкурентов. Мы дали оценку различным видам бенчмаркинга (внутреннего, внешнего конкурентного и неконкурентного, межотраслевого общего), что позволяет сделать вывод о том, что каждый из представленных выше видов имеет свои плюсы и минусы, преимущества и недостатки, на которые нужно и важно обращать внимание.

Решая вторую задачу исследования, мы описали технологию использования бенчмаркинга как средства управления развитием внутренней системой оценки качества образования в практику школы.

Составленные основные этапы внедрения и планирования процесса бенчмаркинга в МАОУ «СОШ №9» позволили провести качественный анализ нормативных документов по ВСОКО школы-конкурента, школы-партнера и школы-лидера, используя внешний конкурентный и внешний неконкурентный бенчмаркинг. Применили сравнительный анализ для сопоставления с собственными документами. Полученные результаты помогли нам провести аналитико-диагностический этап по внедрению Персонифицированной программы профессионального развития педагогов школы, составить Программу развития МАОУ «СОШ №9», разработать Положение о внутренней системе оценки качества образования МАОУ «СОШ №9». Созданные нормативные документы позволили выполнить третью задачу исследования: была разработана и описана модель управления развитием внутренней системой оценки качества образования образовательной организации с использованием технологии бенчмаркинга, состоящая из пяти взаимосвязанных компонентов: целевого, организационного, содержательного, процессуального и результативного.

Главная цель диссертационного исследования достигнута. Анализируя нормативные требования к разработке и реализации системы оценки качества образования на институциональном уровне, мы приходим к выводу, что на сегодняшний день нет единых требований и рекомендаций к разработке модели ВСОКО, каждая школа утверждает собственные подходы к оценочной деятельности, самостоятельно определяет комплекс форм и методов оценки, график оценочных процедур. Поэтому здесь мы говорим об уникальности представленного опыта по составлению нормативной документации по ВСОКО, разработке модели управления развитием внутренней системой оценки качества образования с использованием технологии бенчмаркинга, а также ее продвижением в качестве инновационного проекта «Бенчмаркиговые технологии в системе управления качеством образовательных результатов

в школах с низкими результатами обучения, раскрывающие стратегии наращивания обучающимися качества образовательных результатов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Актуальные вопросы совершенствования внутренних систем оценки качества образования на основе региональной модели оценки качества общего образования: методические рекомендации для руководителей образовательных организаций / А А Барабас, Ю Ю Баранова, И В Латыпова, Л Е Кузнецова, Е. А. Солодкова и др.- Челябинск : ГБУ ДПО РЦОКИО, 2017. – 130 с.
2. Алексунин, В. А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебное пособие . - Москва : Маркетинг, 2007. – 516 с.
3. Аренков, И А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И. А. Аренков, Т. Г. Голубева, О. Н. Елисеев. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией. - Москва : Качество. Инновации. Образование, 2006. – 76с.
4. Багиев, Г Л. Маркетинг : учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х Анн. – 3-е изд., перераб. И доп. - Санкт-Петербург, 2005. – 736 с.
5. Балабанов, И. Т. Инновационный менеджмент. Прогнозирование. Реинжиниринг. Бенчмаркинг / И. Т. Балабанов. - Санкт-Петербург, 2001. – 304 с.
6. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учебное пособие для вузов / Л. Е. Басовский. - Москва : Инфра-М, 2003. –216 с.
7. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учебное пособие для вузов / И. К. Беляевский. - Москва : Финансы и статистика, 2002. – 320 с.
8. Бенчмаркинг в сфере образовательных услуг // Научное сообщество студентов: Междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. III междунар. студ. науч.-практ. конф. № 3. Режим доступа: sibac.info/sites/default/files/conf/file/stud_3_3.pdf.

9. Бенчмаркинг — выгодно ли учиться у других? Маслов И. // РБК. Электронный ресурс [текст]: Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/benchmarking.shtml>.
10. Бенчмаркинг для вузов: Учебно-методическое пособие. Москва : Университетская книга; Логос. — 2006.
11. Бурцев, В. В. Управленческий контроль как система / В. В. Бурцев. - Москва : Финпресс, 1999. – С. 39.
12. Варченко, Е. И. Управление качеством образования в образовательном учреждении / Е. И. Варченко. - Текст : непосредственный // Молодой ученый. - 2013. - № 3 (50). - С. 471-474 - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/50/6384/>.
13. Веснин, В. Р. Менеджмент в вопросах и ответах : учебное пособие / В. Р. Веснин. - Москва : ТК Велби, 2008.– 176 с.
14. Веснин, В. Р. Менеджмент : учебник для вузов / В. Р. Веснин. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Проспект, 2004. – 458 с.
15. Внутришкольное управление: теория и опыт педагогических и управленческих инноваций. / Под ред. Н. В. Горбуновой. - Москва: Новая школа. - 1995. – 109 с.
16. Галенко, В. П. Менеджмент : учебник для вузов / В. П. Галенко, А. И. Рахманов, О. А. Страхова. – 2-е изд. – Санкт-Петербург, 2003.
17. Герасимов, Б. И. Управление качеством : учебное пособие / Б. И. Герасимов, Н. В. Злобина, С. П. Спиридонов. – 2-е изд., стер. – Москва : КНОРУС, 2007. – 272 с.
18. Голубева, Т. Г. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией / Т. Г. Голубева, О. Н. Елисеев // Качество. Инновации. Образование. - 2004. – № 1. – С. 60 – 62.
19. Данилов, И. П. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности / И. П. Данилов, С. Ю. Михайлова, Т. В. Данилова // Стандарты и качество. - 2005. - № 1.

20. Джордж, С. Всеобщее управление качеством / С. Джордж, А. Ваймерскирх. - Москва : Виктория плюс, 2002. – 256 с.
21. Злобина, Н. В. Управленческие решения : учебное пособие / Н. В. Злобина. - Тамбов : Изд-во Тамб. гос.техн. ун-та, 2007. – 86 с
22. Иванов, С. Бенчмаркинг – стратегия конкурентной борьбы / С. Иванов // Бизнес среда. - 2008. - № 39. – С. 13.
23. Илюхина И. В. Педагогический анализ внутришкольного управления в творческом наследии Ю. А. Конаржевского // Культура - искусство - образование : Сборник научных трудов. Москва : РИЦ «Альфа» МГОПУ им. М. А. Шолохова, 2003. – С. 144-146.
24. Илюхина И. В. Предпосылки развития маркетинга в управлении образовательным учреждением // Управление качеством образования: Сборник материалов научной сессии ФПК и ППРО МПГУ. Москва, 2001.
25. Как использовать результаты внутрирегиональных процедур оценки качества образования в управлении качеством образования в общеобразовательной организации / методические рекомендации для руководителей образовательных организаций / А. А. Барабас и др. - Челябинск : ГБУ ДПО РЦОКИО, 2017. – 60 с.
26. Кемп, Р. Бенчмаркинг – обзор опыта достижения делового совершенства / Р. Кемп // Европейское качество. - 2004. - № 2.
27. Кемп, Р. Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов : технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов / Р. Кемп. - Москва : Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.
28. Князев Е. А., Евдокимова Я. Ш. Бенчмаркинг для вузов : учеб.-методич. пособие. - Москва : Университетская книга ; Логос. 2006. – 208 с.
29. Лафта, Дж. К. Менеджмент : учебник для вузов / Дж. К. Лафта. – Москва : Кнорус, 2002. – 264 с.

30. Луговская И. Р. Сравнительно-педагогический анализ систем школьного образования : параметрический подход : моногр. - Архангельск : Поморский государственный университет им. М. В. Ломоносова, 2004. – 155 с.
31. Лукичёва, Л. И. Управление организацией : учебное пособие для студентов вузов / Л. И. Лукичёва ; под ред. Ю. П. Анискина. - 4-е изд., стер. - Москва : Омега-Л, 2008. – 360 с.
32. Маркетинг : словарь / Г. Л. Азоев и др. – Москва : Экономика, 2000. – 362 с.
33. Маркетинг : учебник для вузов / под ред. Г. А. Васильева. – Москва : Юнити-Дана, 2002. – 208 с.
34. Маслова, Т. Д. Маркетинг : учебник для вузов / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. – 2-е изд., доп.– Санкт-петербург, 2003. – 400 с.
35. Менеджмент организации : Современные технологии : учебное пособие для вузов / под ред. Н. Г. Кузнецова, И. Ю. Солдатовой. – Ростов на Дону : Феникс, 2002. – 480 с.
36. Менеджмент организации : Современные технологии : учебное пособие для вузов / под ред. Н. Г. Кузнецова, И. Ю. Солдатовой. – Ростов на Дону : Феникс, 2002. – 480 с.
37. Менеджмент организации : учебное пособие / З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин, Р. З. Акбердин и др. –Москва : ИНФРА-М, 1997. – 432 с.
38. Менеджмент : учебник для вузов / под ред. В. И. Королева. – Москва : Экономистъ, 2004. – 432 с.
39. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – Москва : Дело, 1995. – 702 с.
40. Мешков, А. А. Маркетинг : учебное пособие / А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – Москва : Дашков и К, 2002. –172 с.
41. Михайлова, Е. А. Бенчмаркинг / Е. А. Михайлова. – Москва : Благовест-В, 2002. – 176 с.

42. Михайлова, Е. А. Основы бенчмаркинга // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - № 1. – С. 134 - 139.

43. Михайлова, Е. А. Основы бенчмаркинга : внутренний сопоставительный анализ // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - № 4. – С. 121 - 133.

44. Михайлова, М. Р. Бенчмаркинг – универсальный инструмент управления качеством // Методы менеджмента качества. – 2007. - № 5.

45. Моисеева, Н. К. Управление маркетингом : Теория, практика, информационные технологии : учебное пособие / Н. К. Моисеева, М. В. Коньшева. - Москва : Финансы и статистика, 2002. – 304 с.

46. Муниципальная система оценки качества общего образования: технология совершенствования в контексте внедрения региональной модели оценки качества общего образования: методические рекомендации для органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, по совершенствованию муниципальных систем оценки качества общего образования на основе региональной модели оценки качества общего образования / под редакцией Е. А. Тюриной – Челябинск : ГБУ ДПО РЦОКИО, 2017. – 163 с.

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

48. Ноздрева, Р. Б. Маркетинг : учебное пособие для вузов / Р. Б. Ноздрева, Г. Д. Крылова, М. Н. Соколова. –Москва : Проспект, 2005. – 232 с.

49. Основы менеджмента : учебник для вузов / под ред. Д. Д. Вачугова. – 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Высшая школа, 2003. – 376 с.

50. Оценка качества образовательных результатов : порядок проведения оценочных процедур: методические рекомендации для специалистов органов местного самоуправления, осуществляющих

управление в сфере образования, руководителей и педагогических работников общеобразовательных организаций, осуществляющих проведение процедур внутрирегионального анализа оценки качества общего образования/ А. А. Барабас, М. Ю. Школьников, Ю. Ю. Баранова, И. С. Боровых, О. А. Черепанова, Я. А. Белогубец и др. – Челябинск : ГБУ ДПО РЦОКИО, 2017. – 52 с.

51. Панасюк, В. П. Развитие теории и современные проблемы управления и оценки качества образования // Человек и образование. - 2013. - № 3. – С. 31 - 35.

52. Пилчер, Терри. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности / Терри Пилчер // Европейское качество. - 2004. - № 1. – С. 40 -46.

53. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 года № 1642 (ред. от 29.03.2019) "Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» (с изм. и доп., вступ. в силу с 12.04.2019)

54. Постановление Правительства Челябинской области от 28.12.2017 года № 732-П «О Государственной программе Челябинской области «Развития образования Челябинской области» на 2018-2025 годы».

55. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 06.10.2009 № 373 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования» с изменениями.

56. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.12.2010 № 1897 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования» с изменениями

57. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.05.2012 № 413 «Об утверждении федерального

государственного образовательного стандарта среднего общего образования»

58. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 19.12.2014 № 1598 и 1599 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования для детей с ограниченными возможностями здоровья и умственной отсталостью»

59. Протасов, Д. В. П831 Теория и практика применения технологии бенчмаркинга для улучшения качества деятельности организации : монография / Д. В. Протасов. - Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. –80 с. - 100 экз. - ISBN 978-5-8265-0808-4., с.1).

60. Скаткин, М. Н. Проблемы современной дидактики / М. Н. Скаткин. - Москва : Педагогика, 1980. – 96 с. - Режим доступа: по подписке : <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=87501>.

61. Скрипова, Н. Е. Нормативные основания современных подходов к оценке качества образования / Н. Е. Скрипова // Начальное образование. - 2014. - № 4. – С. 24 - 29.

62. Смолкин, А. М. Менеджмент: основы организации : учебник для вузов / А. М. Смолкин. - Москва : ИНФРАМ, 2002. – 248 с.

63. Современное качество образования: модели образовательных систем и эффективные педагогические механизмы достижения: монография [Текст] / В. Н. Кеспилов, М. И. Солодкова, Д. Ф. Ильясов др.; науч. ред.: В. Н. Кеспилов, М. И. Солодкова. – Челябинск : ЧИППКРО, 2012. – 240 с.

64. Соловьева, Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю. Н. Соловьева. — 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 139 с. - (Серия : Бакалавр. и магистр. Модуль).

65. Стариков В. В. Бенчмаркинг // Маркетинг в России и за рубежом. 2009. - №4 (31 с.).

66. Федеральный закон от 29.12.2012г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»

67. Харрингтон, Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон. – Санкт-Петербург, 2004. – 176 с.

68. Черенков, В. И. Международный маркетинг : Учебное пособие. – Санкт-Петербург : Об-во «Знание», 2005. — 400 с.

69. Чудновская, С. Н. История менеджмента : учебник для вузов / С. Н. Чудновская. – Санкт-Петербург, 2005. –239 с.

70. Шамова, Т. И. Управление образовательными системами : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Т. И. Шамова, П. И. Третьяков, Н. П. Капустин // Под ред. Т. И. Шамовой. - Москва : Гуманит. Изд. Центр ВЛАДОС, 2002. – 320 с.

71. Шмидт, К. Бенчмаркинг – инструмент определения собственного уровня развития и основа успешного внедрения системы всеобщего управления качеством // Избранные труды 40-го конгресса Европейской организации качества. Берлин, сентябрь 1996 г. : сборник переводов с англ. / под ред. и с предис. Ю. П. Адлера. – Москва :ГП «Редакция журнала «Стандарты и качество», 1997. – 224 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«СРЕДНЯЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА №9»
(МБОУ «СОШ №9»)

456900, Челябинская область, Саткинский район, г.Бакал, ул.Андрея Костылева, дом 7
Тел.:8(35161)6-13-82.

ПРИКАЗ

от 29.12.2018г.

№ 429

О создании команды по бенчмаркингу

На основании Приказа Минобрнауки Челябинской области от 20.04.2018г. № 01/1249 «О результатах идентификации групп школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных условиях в 2018 году», Письма Минобрнауки Челябинской области от 20.04.2018г. № 1213/4164 «Об участии в региональном проекте», Адресной программы поддержки МБОУ «СОШ №9», 3-х стороннего договора МБОУ «СОШ №9» о сотрудничестве с Государственным бюджетным учреждением дополнительного профессионального образования «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования (далее ГБУ ДПО ЧИППКРО) и МАОУ «Лицей № 6» г. Миасса, Приказов МБОУ «СОШ №9» от 13.06.2018г. № 208/1 «Об участии в региональном проекте», от 16.10.2018г. № 342 «О совершенствовании качества управления», протокола административного совещания при директоре, с целью реализации регионального проекта по разработке, апробации и распространению моделей управления качеством образования в общеобразовательных организациях с низкими результатами общего образования, повышения эффективности управления развитием МБОУ «СОШ №9» на основе концепции бенчмаркинга,

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить команду по бенчмаркингу в составе (далее Команда):

- 1.1. Хакимьянова И.В., директор
- 1.2. Волкова Н.В., зам.директора по УВР
- 1.3. Боркова А.В., зам.директора по УВР
- 1.4. Бадамшина Е.Б., зам.директора по ВР
- 1.5. Цепилова И.В., методист (по-совместительству)
- 1.6. Хасанова Л.Н., учитель начальных классов, ответственный за организацию подготовки и проведение ГИА, куратор по работе с детьми ОВЗ и детьми-инвалидами
- 1.7. Сергеева Т.В., учитель, руководитель олимпиадного движения по предметам, ответственный за работу с одаренными детьми
- 1.8. Хакимьянов Р.Р., социальный педагог

2. Утвердить план работы Команды на 2018-2019 уч.год (Приложение 1)

3. Членам Команды в своей работе руководствоваться утвержденным планом работы.

4. Контроль исполнения приказа оставляю за собой.



Директор

И.В. Хакимьянова