

**Эффективные приемы и практика  
принятия управленческих решений по  
результатам внутренней системы оценки  
качества образования, обеспечивающих  
развитие образовательной организации**

*Антонинкова Милана Сергеевна,  
заместитель директора МБОУ «Лицей №23»*

# Основные локальные нормативные акты ВСОКО ОО



<b>Положение о ВСОКО</b>	<b>Программа развития ОО, план работы ОО</b>
<p>Для определения целей, задач, принципов, объектов, содержания, механизмов, процедур и функций управления ВСОКО должен быть разработан локальный нормативно-правовой акт – «Положение о ВСОКО». Локальный акт с подобным названием имеется в перечне локальных нормативных документов каждой ОО.</p>	<p>Необходимо отметить, что п.3 ст.28 Федеральным законом № 273 определена новая компетенция ОО, состоящая в «разработке и утверждении по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации».</p> <p><b>Программа развития ОО является управленческим документом, который должен придавать процессу изменений в деятельности ОО целенаправленный характер устойчивого развития.</b> Разработка Программы развития ОО опирается на понятия проблема, управление, реализация.</p> <p><b>Программа развития — это обобщающая модель длительных действий, необходимых ОО для достижения поставленных целей при имеющихся возможностях.</b></p>

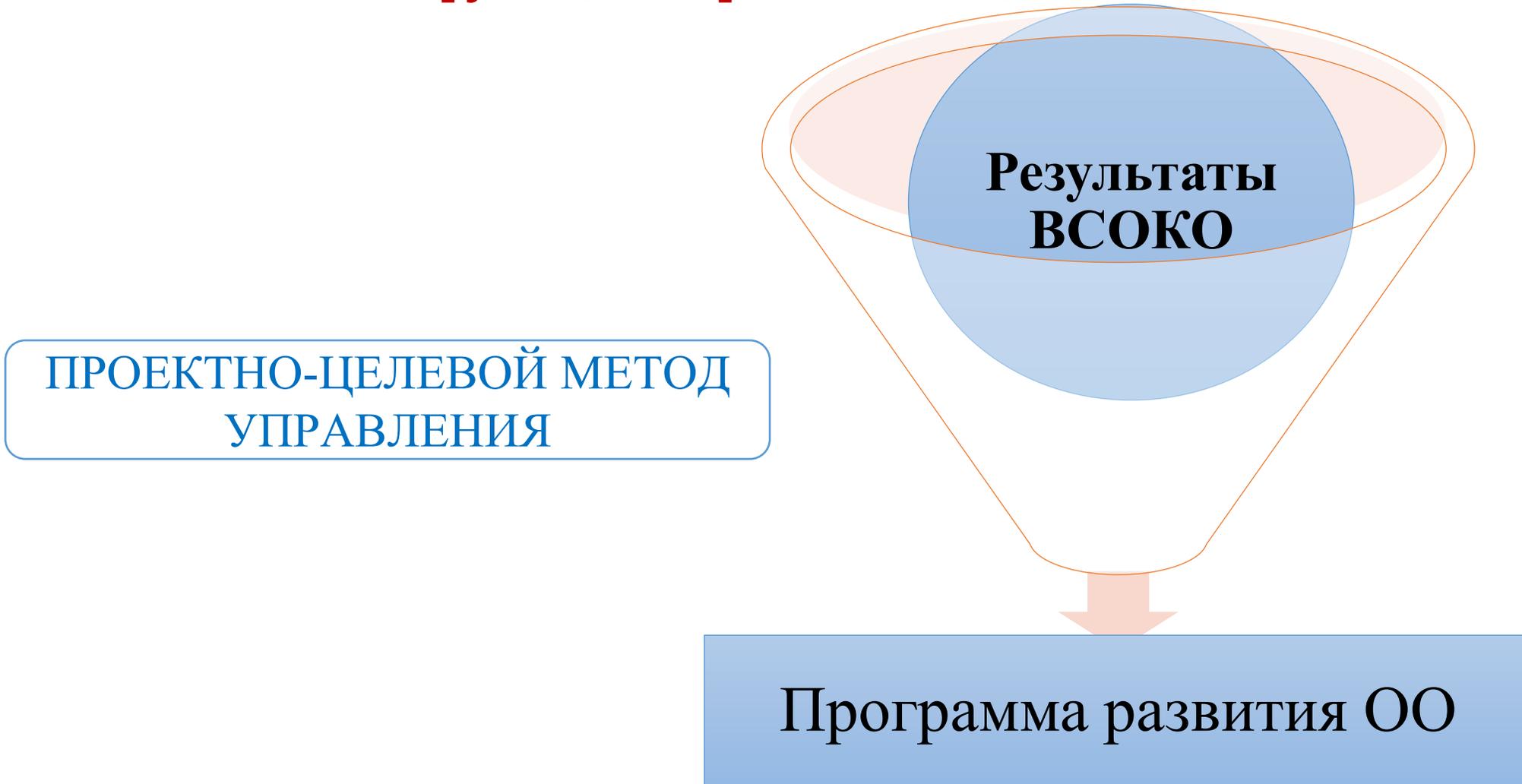


**Программа развития** – локальный нормативный акт ОО, направленный на эффективное управление ОО посредством привлечения имеющихся ресурсов в решении значимой проблемы с целью создания и обеспечения условий достижения в соответствии с современными требованиями качества образования

### **ВСОКО:**

- основание разработки Программы развития ОО
- инструмент контроля и оценки результатов реализации ПР
- основание формирования портфеля проектов

**Программа развития – стратегический документ  
образовательной организации, стратегический механизм  
функционирования модели ВСОКО**



**ПРОЕКТНО-ЦЕЛЕВОЙ МЕТОД  
УПРАВЛЕНИЯ**

**Результаты  
ВСОКО**

**Программа развития ОО**



Необходимо отметить, что критерием успешности разработки программы развития образовательной организации является ее результат.

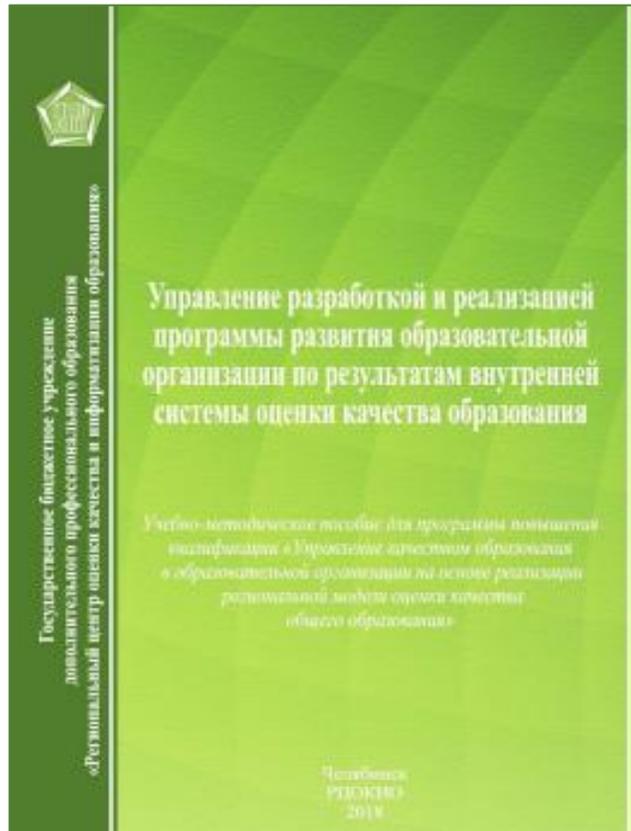
**Результат программы развития тесно связан с ее целью и определяет ее.** Предполагаемые результаты реализации программы развития образовательной организации должны быть четко очерчены при помощи целевых индикаторов и показателей (индикативные показатели), которые в свою очередь представлены системой оценочных процедур, реализуемых в рамках ВСОКО.

Таким образом, внутренняя система оценки качества, с одной стороны, является основанием разработки программы развития образовательной организации, а с другой стороны, инструментом контроля ее реализации.



**«Управление разработкой и реализацией программы развития образовательной организации по результатам внутренней системы оценки качества образования»**

*/Учебно-методическое пособие, ГБУ ДПО РЦОКИО, 2018 г./*



Программно-целевой подход

Деятельностно-компетентностный подход

Аналитический подход



**ПРОЕКТНО-ЦЕЛЕВОЙ МЕТОД  
УПРАВЛЕНИЯ**



# Планирование

Планирование - одна из ключевых управленческих функций.

Полноценная ее реализация - один из главных факторов, который обеспечивает эффективность деятельности руководителя и стабильное развитие организации дополнительного образования.

Рациональное планирование позволяет избежать неопределенности, сосредоточить внимание на главных задачах, обеспечить эффективность функционирования организации дополнительного образования и систематизировать управленческий контроль.



ПРОЕКТНО-ЦЕЛЕВОЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ образовательной организацией в условиях функционирования ВСОКО, направления:

- ❖ государственная итоговая аттестация
- ❖ аттестация педагогических работников
- ❖ оценочная деятельность педагогов
- ❖ аналитическая деятельность педагогов
- ❖ формирование ИК-культуры педагогов и руководителей
- ❖ функционирование информационных систем
- ❖ обеспечение информационной безопасности



## ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Планирование
2. Организация
3. Координация  
(промежуточный контроль)
  1. Мотивация
  2. Контроль



# Моделирование как эффективный инструмент управления образовательной организацией по результатам ВСОКО



## Этапы проектно-целевого метода

**I** – этап принятия решения о необходимости управления совершенствованием ВСОКО проектно-целевым методом;

- **Наличие управленческой проблемы: противоречие между нормативными требованиями и реальным состоянием ВСОКО-требуется обновление**

**II** – этап определения цели совершенствования ВСОКО как проекта;

- **Цель: способ решения проблемы через формирование конкретного продукта (продуктов обеспечения функционирования ВСОКО)**
- **Результат: конкретный продукт (продукты)**

**III** – этап организации деятельности по реализации проекта по совершенствованию ВСОКО;

- **Оргструктуры (рабочая группа)**
- **Локальные нормативные акты (приказы, распоряжения, ДК мероприятий, план-график)**
- **Должностные лица (участники рабочей группы, мотивационная готовность)**

**IV** – этап формирования условий, обеспечивающих эффективное использование ресурсов для решения задачи совершенствования ВСОКО;

- **Иновационные механизмы и средства управления:**

**Организационное, научно-методическое, информационное, материально-техническое сопровождение:**

**V** – этап достижения результатов проекта, представление разработанных продуктов, их утверждение, презентация и легитимизация продуктов проекта.

**Достижение результатов проекта по направлениям обеспечения функционирования ВСОКО**

**РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ: МОТИВАЦИОННАЯ ГОТОВНОСТЬ ПЕДАГОГОВ К ИНОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ВСОКО**



## Эффекты проектно-целевого метода

- мотивированное участие организационных структур, работников образовательной организации, обучающихся и родителей в управлении качеством образования по результатам ВСОКО
- формирование единого оценочного пространства образовательной организации
- возможность использования технологии проектирования для решения других управленческих задач
- возможность трансляции прошедших экспертизу и обсуждение продуктов проектной деятельности другим образовательным организациям

# Организационные условия реализации модели ВСОКО



<b>Организационная структура управления (ОСУ)</b>	<b>Матричная ОСУ</b>
<p>Организационная структура - совокупность временных рабочих групп (проектов) в рамках организации или подразделения. Ее достоинства - позволяет быстро маневрировать ресурсами; обеспечивает высокую целевую ориентацию работ, которые быстро приспосабливаются к требованиям внешней и внутренней среды. Среди них обычно выделяют матричные организационные структуры.</p>	<p>В матричной структуре управления руководитель подразделения осуществляет следующие функции: административную, обеспечения ресурсами, организационного контроля. А руководитель рабочей группы (проекта) осуществляет иные функции: методологического обеспечения, координации, текущего и итогового контроля.</p>



Реализация (апробация и внедрение) внутренней модели оценки качества общего образования возможна при наличии определенных условий, в том числе **организационных и методических**.

В качестве **организационного условия** реализации модели выступает организационная структура - совокупность временных рабочих групп (проектов) в рамках организации или подразделения. Ее достоинства - позволяет быстро маневрировать ресурсами; обеспечивает высокую целевую ориентацию работ, которые быстро приспособляются к требованиям внешней и внутренней среды. Среди них обычно выделяют матричные организационные структуры.

В матричной структуре управления руководитель подразделения осуществляет следующие функции: административную, обеспечения ресурсами, организационного контроля. А руководитель рабочей группы (проекта) осуществляет иные функции: методологического обеспечения, координации, текущего и итогового контроля.

## Содержательная характеристика матричной организационной структуры управления



Элемент структуры	Основные характеристики элементов структуры
горизонтальные связи	-подбор и назначение руководителя программы (проекта), его заместителей по отдельным подсистемам (темам) в соответствии со структурой программы; -определение и назначение ответственных исполнителей в каждом специализированном подразделении; -организация специальной службы управления программой.
руководитель программы (проекта) – с кем работает и взаимодействует	-работает с непосредственно не подчинёнными ему специалистами, которые подчинены линейным руководителям. Он в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу; - взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов (причем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений - отделов, служб).
исполнитель (работает по принципу двойного подчинения)	с одной стороны, подчиняется непосредственному руководителю функционального подразделения, которое предоставляет персонал и другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы), с другой, - руководителю временной группы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы.
участники (принцип работы)	принципом управления является не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.



Матричная организационная структура управления эффективна при работе коллектива над совместными проектами.

Система работы ОО по приоритетному направлению ВСОКО ОО может быть выстроена с помощью проектного метода работы, что позволяет привлекать педагогов, родителей к участию в разработке, проведении, экспертном оценивании и анализе процедур ВСОКО.

# Содержательная характеристика матричной организационной структуры управления проектом, рабочей группой



№ п/п	Элемент структуры	Основные характеристики элементов структуры
1.	горизонтальные связи	<ul style="list-style-type: none"><li>-подбор и назначение руководителя программы (проекта), его заместителей по отдельным подсистемам (темам) в соответствии со структурой программы;</li><li>-определение и назначение ответственных исполнителей в каждом специализированном подразделении;</li><li>-организация специальной службы управления программой.</li></ul>
2.	руководитель программы (проекта) – с кем работает и взаимодействует	<ul style="list-style-type: none"><li>-работает с непосредственно не подчинёнными ему специалистами, которые подчинены линейным руководителям. Он в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу;</li><li>- взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов (причем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений - отделов, служб).</li></ul>

# Содержательная характеристика матричной организационной структуры управления проектом, рабочей группой



№ п/п	Элемент структуры	Основные характеристики элементов структуры
3.	исполнитель (работает по принципу двойного подчинения)	с одной стороны, подчиняется непосредственному руководителю функционального подразделения, которое предоставляет персонал и другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы), с другой, - руководителю временной группы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы.
4.	участники (принцип работы)	принципом управления является не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы.

# ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ –СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ДОКУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ



Основанием для разработки программы развития образовательной организации выступает Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», где одной из компетенций образовательной организации в установленной сфере деятельности относится разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации (ст. 28).

Программа развития – это стратегический документ, отражающий системные, целостные изменения в ОО, разработанный в соответствии с целями, задачами, ресурсами и сроками осуществления, содержащий комплекс мероприятий, обеспечивающих эффективное решение проблем.



## Особенности Программы развития:

- стратегический характер, направленность на решение важных задач, определяющих направления развития ОО в условиях развития современного образования;
- прогностичность, направленность на будущее, на реализацию перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей.

Одним из методов реализации программ развития общеобразовательных организаций выступает проектный метод, когда управленческие и педагогические проекты являются способом решения частных проблем, зафиксированных в аналитической части программы развития. При этом педагогический или управленческий проект выступает структурной частью Программы развития, а система проектов отражает процесс развития образовательной организации.



Особенности Программы развития:

*Табл. 1 Программа развития и проект образовательной организации:  
сравнительная характеристика*

Программа развития образовательного учреждения	Проект, реализуемый в образовательной организации для решения управленческих / педагогических проблем
Нацелена на решение веера (списка) проблем, зафиксированных в аналитической части программы развития и отражающих развитие учреждения в целом как образовательной системы	Нацелен на решение одной из списка проблем и планирует преобразование проблемной ситуации в учреждении (т.е. ситуации с проблемой) в иную ситуацию, в которой данная проблема отсутствует
Представляет собой документ, проектирующий развитие учреждения в целом как образовательной системы с целью достижения нового качества образования;	Представляет собой документ, раскрывающий последовательность действий с целью достижения нового качества проблемной ситуации в течение определенного временного



- 1. Зафиксировать достигнутый уровень состояния образовательной организации (обычно выделяют следующие режимы состояния: функционирование, развитие или преобразование).**

Эта фиксация позволит определить точку отсчета для дальнейших шагов к развитию, что, в свою очередь, предусматривает фиксацию и констатацию существующего положения дел, выявление достижений образовательной организации и ее конкурентных преимуществ, определение организационной структуры управления, а также ключевых проблем развития организации на данном этапе в контексте меняющихся потребностей и задач.

2. Определить желаемое будущее состояние образовательной организации, соответствующее потребностям, ценностям и возможностям ее (организации) и социума (речь идет о концепции будущего состояния конкретной образовательной организации)
3. Определить стратегию и тактику перехода от достигнутого состояния образовательной организации к желаемому будущему.



## **Программа развития образовательной организации в данном контексте должна:**

- отражать современные тенденции развития системы образования Российской Федерации;
- иметь инновационный характер;
- учитывать региональную и муниципальную специфику развития образования;
- быть преемственной с предыдущей программой развития;
- обеспечивать решение задач в ходе мероприятий по ее (программы) реализации;
- отвечать специфике образовательной организации и запросам участников образовательных отношений;
- учитывать результаты внутренней системы оценки качества образования как источника объективной, системной информации, направленной на достижение показателей качества образования.

# ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ –СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ДОКУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ



Особенности Программы развития:

Программа развития образовательного учреждения	Проект, реализуемый в образовательной организации для решения управленческих / педагогических проблем
это выражается в новизне реализуемых целей, в обновлении содержания образования и применяемых образовательных технологий, в пополнении и эффективном использовании ресурсов, в оптимизации системы управления и реструктуризации образовательно-развивающей инфраструктуры учреждения, в обеспечении нового качества образовательных результатов	периода на основе требуемых для этого ресурсов
Предполагает обеспечение нового качества образования в учреждении на базе успешного решения веера (списка) ранее выделенных проблем, открывающих перспективы развития учреждения в целом как образовательной системы	Предполагает решение проблемы (соответствующих задач) и достижение нового качества преобразуемой проблемной ситуации

## Отражение в Программе развития мероприятий и результатов ВСОКО



Наименование программы	Программа развития _____ на период с 201_ -201_ по 201_ -202_ учебные годы (далее – Программа развития)
Основание и дата принятия решения о введении в действие программы	Решение Педагогического совета _____ Приказ _____
Разработчики программы	Рабочая группа по разработке программы развития из числа педагогических работников и родителей учащихся, социальных партнеров
Цель и задачи программы	<p>Цель: обеспечение в условиях изменяющегося законодательства в сфере образования управления качеством образования ОО посредством совершенствования ВСОКО и принятия решений по ее результатам.</p> <p><b>Задачи:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Совершенствовать ВСОКО, обеспечивающую объективную информационную основу принятия решений и анализа их эффективности.</b></li> <li><b>2. Совершенствовать организационную структуру управления ВСОКО и обеспечить расширение ее открытости.</b></li> <li><b>3. Создать организационные, научно-методические, информационные условия для формирования и распространения результативных практик ВСОКО.</b></li> <li><b>4. Совершенствовать систему внутриорганизационного повышения квалификации педагогических работников ОО посредством обучающих семинаров, направленных на совершенствование их профессиональных компетентностей, профессиональных затруднений и дефицитов (ИОМ) в соответствии с ФГОС среднего профессионального образования и профессиональных стандартов.</b></li> </ol>

## Отражение в Программе развития мероприятий и результатов ВСОКО



<b>Основные индикативные показатели программы</b>	1. Доля разработанных в соответствии с требованиями локальных нормативных актов, обеспечивающих функционирование ВСОКО, от их необходимого общего числа (%)
	2. Доля мероприятий (процедур) ВСОКО, обеспеченных по единым подходам инструментарием, от их общего числа (%)
	3. Доля проектов, разработанных локальных нормативных актов, обеспечивающих функционирование ВСОКО, размещенных для обсуждения на официальном сайте школы, от общего числа проектов разработанных нормативных актов, обеспечивающих функционирование ВСОКО (%)
	4. Доля локальных нормативных актов, обеспечивающих функционирование ВСОКО, разработанных с участием педагогических работников ОО, от общего числа нормативных актов, обеспечивающих функционирование ВСОКО (%)
	5. Доля локальных нормативных актов, обеспечивающих функционирование ВСОКО, введенных в действие по результатам профессионально-общественного обсуждения, от общего числа нормативных актов, обеспечивающих функционирование ВСОКО (%)
	6. Доля локальных нормативных актов, обеспечивающих функционирование ВСОКО, введенных в действие по результатам общественного обсуждения представителями обучающихся и родителей, от общего числа нормативных актов, обеспечивающих функционирование ВСОКО (%)
	7. Доля локальных нормативных актов, обеспечивающих функционирование ВСОКО, введенных в действие по результатам общественного обсуждения представителями социальных партнеров, от общего числа нормативных актов, обеспечивающих функционирование ВСОКО (%)
	8. Доля педагогических работников, включенных в разработку процедур оценки качества образовательных программ в рамках ВСОКО, от общего числа педагогических работников, участвующих в реализации образовательных программ (%)

## Отражение в Программе развития мероприятий и результатов ВСОКО



<b>Основные индикативные показатели программы</b>	9. Доля педагогических работников, включенных в разработку процедур оценки качества условий реализации образовательных программ в рамках ВСОКО, от общего числа педагогических работников, участвующих в реализации образовательных программ (%)
	10. Доля педагогических работников, включенных в разработку процедур оценки качества результатов реализации образовательных программ в рамках ВСОКО, от общего числа педагогических работников, участвующих в реализации образовательных программ (%)
	11. Положительная динамика количества процедур оценки качества образовательных программ в рамках ВСОКО, разработанных методическими объединениями педагогов, рабочими группами (ед.)
	12. Положительная динамика количества процедур оценки качества условий реализации образовательных программ в рамках ВСОКО, разработанных методическими объединениями педагогов, рабочими группами (ед.)
	13. Положительная динамика количества процедур оценки качества образовательных результатов в рамках ВСОКО, разработанных методическими объединениями педагогов, рабочими группами (ед.)
	14. Динамика количества общешкольных мероприятий с обучающимися, обеспечивающих публичность представления результатов ВСОКО (ед.)
	15. Динамика количества общешкольных мероприятий с родителями, обеспечивающих публичность представления результатов ВСОКО (ед.)
	16. Динамика количества материалов по результатам мероприятий ВСОКО, размещенных на официальном сайте школы (ед.)

## Отражение в Программе развития мероприятий и результатов ВСОКО



<b>Основные индикативные показатели программы</b>	16. Динамика количества материалов по результатам мероприятий ВСОКО, размещенных на официальном сайте ОО (ед.)
	17. Динамика количества мероприятий внутриорганизационного обучения педагогов по вопросам оценки качества образования
	18. Доля педагогических и руководящих работников, прошедших повышение квалификации по вопросам оценки качества образования от общего числа педагогических и руководящих работников, прошедших повышение квалификации (%)
	19. Динамика количества педагогических работников, которым обеспечивается дополнительное профессиональное образование по индивидуальным (персонифицированным) программам по вопросам оценки качества образования, по ИОМ.
	20. Динамика количества методических материалов (статей, сборников, рекомендаций), отражающих школьный опыт эффективных практик оценки качества образования
	21. Доля педагогических работников, участвующих в организации и проведении мероприятий постоянно действующего Методического семинара, от общего числа педагогических работников (%)
	22. Доля педагогических работников, представивших собственный педагогический опыт в рамках постоянно действующего Методического семинара, от общего числа специалистов структурных подразделений (%)

## Отражение в Программе развития мероприятий и результатов ВСОКО



Сроки и этапы реализации программы	Сроки реализации программы на период с 201_-201_ по 201_-202_ учебные годы. Этапы реализации Программы. На первом этапе – организационно-подготовительном (201_-201_ учебный год) будет создана совокупность условий, обеспечивающих функционирование ВСОКО) в соответствии с современными требованиями: На втором этапе – деятельностном (201_-201_ учебный год) будет обеспечено функционирование ВСОКО в соответствии с современными требованиями: На третьем этапе – результативном (201__-202__ учебный год) будет обеспечено управление качеством образования _____ в соответствии с современными требованиями по результатам ВОСКО ОО:
Основные исполнители программы	Педагогические работники _____
Ожидаемые конечные результаты программы и показатели социально-экономической эффективности	В результате реализации программы в _____ будет обеспечено управление качеством образования на основе результатов ВСОКО (в условиях изменяющегося законодательства в сфере образования). Будут созданы условия и накоплены результативные практики планирования, разработки, проведения, анализа и интерпретации результатов процедур ВСОКО, обеспечивающие положительную динамику показателей качества образования в соответствии с требованиями ФГОС и единой системы оценки качества образования.
Система контроля за исполнением программы	1. Включение мероприятий Программы развития _____ на период с 201__-201__ по 201__-202__- учебные годы в календарные планы работы учреждения. 2. Вынесение вопросов по обсуждению результатов реализации программы (в соответствии с ее этапами) на рассмотрение Педагогического совета, Наблюдательного совета по итогам полугодия и года. 3. Проведение собеседования директором _____ с исполнителями мероприятий программы (ежеквартально). 4. Отражение результатов достижения индикативных показателей Программы развития в ежегодных отчетах о результатах самообследования (201_, 201_, 201_, 202_ гг.) с предоставлением последних Учредителю и общественности.



Направления оценки	Критерии
<b>Руководство реализацией образовательных программ образовательной организации</b>	Результативность руководства разработкой образовательных программ образовательной организации
	Результативность организации и управления реализацией образовательных программ образовательной организации
	Результативность управления процессами достижения образовательных и социокультурных результатов и эффектов деятельности образовательной организации
	Результативность организации регулярного мониторинга и оценки реализации и корректировки образовательных программ образовательной организации
<b>Руководство реализацией программы развития образовательной организации</b>	Результативность руководства разработкой программы развития образовательной организации
	Результативность управления деятельностью образовательной организации по реализации программы развития
	Результативность организации профессиональной и общественной оценки достижений образовательной организации

<b>Направления оценки</b>	<b>Критерии</b>
<b>Управление ресурсами образовательной организации</b>	Результативность распределения и использования ресурсов деятельности образовательной организации (финансово-экономических, материальных)
	Результативность обеспечения функционирования внутреннего информационного пространства, его интеграции во внешнее информационное пространство
	Результативность формирования и функционирования системы оценки качества кадрового ресурса
	Результативность обеспечения охраны труда, здоровья и экологической безопасности образовательной организации, обеспечение безопасной образовательной среды
<b>Представление образовательной организации в отношениях с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями</b>	Результативность организации взаимодействия образовательной организации с субъектами внешнего окружения
	Результативность взаимодействия с субъектами внешнего окружения
	Результативность обеспечения открытости и доступности для всех участников образовательных отношений информации об образовательной организации



## ☐ Полезные материалы 2022 года Виртуально-информационная методическая площадка

**Модельные решения по обеспечению обновления ВСОКО образовательной организации как основа интеграции механизмов управления качеством образования**

*Сборник*

*Модельные документы разработаны на основе применения единых подходов к управлению качеством образования и предназначены для широкого круга пользователей в частности руководителей и педагогических работников образовательных организаций, обеспечивающих в образовательной организации функционирование ВСОКО*

<https://rcokio.ru/izdatelstva/rsoko/?p=4>



☐ **Полезные материалы 2022 года**  
**Виртуально-информационная методическая площадка**

**Модельные решения по обеспечению обновления ВСОКО образовательной организации  
как основа интеграции механизмов управления качеством образования**

*Сборник*

- 1. Модельная ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ общеобразовательной организации  
(по управлению качеством образования)*
- 2. Положение о ВСОКО общеобразовательной организации*
- 3. Дорожная карта ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ*
- 4. Модельные распорядительные ( управленческие) документы (приказы, распоряжения,  
протоколы)*



## **Примерное содержание управленческой деятельности на этапах разработки программы развития образовательной организации по результатам ВСОКО и обобщенные управленческие решения**

I – этап принятия решения о необходимости управления разработкой программы развития образовательной организации по результатам ВСОКО проектно-целевым методом

II – этап определения цели разработки программы развития образовательной организации по результатам ВСОКО как проекта («портфеля проектов»)

III – этап организации деятельности по созданию программы развития образовательной организации по результатам ВСОКО

IV – этап формирования условий, обеспечивающих эффективное использование ресурсов для решения задачи разработки программы развития образовательной организации по результатам ВСОКО

V – этап достижения результатов проекта, представление разработанных продуктов, их утверждение