**Технология внутришкольного управления процессом подготовки участников образовательных отношений к государственной итоговой аттестации по программам основного общего и среднего общего образования**

*О.Н. Уласевич,*

*директор*

*МБОУ гимназии №12 города Липецка*

*А.В. Волков,*

*заместитель директора*

*МБОУ гимназии №12 города Липецка*

*А.А. Волкова,*

*заместитель директора*

*МБОУ гимназии №12 города Липецка*

Сложность и масштабность проблемы подготовки учащихся к государственной итоговой аттестации по программам основного общего и среднего общего образования говорит о необходимости проектирования ее управленческого решения на технологическом уровне.

С нашей точки зрения, именно технологический подход позволит обеспечить целенаправленность, скоординированность, последовательность деятельности всех участников образовательных отношений. Данный выбор обусловили свойства управленческих технологий:

* выверенная алгоритмичность и последовательность действий;
* подробная инструментальная управленческо-методическая оснащенность каждой операции;
* высокая степень вероятности достижения запланированного результата;
* четкая ориентация на решение определенных стандартных и нестандартных проблем образовательного процесса;
* исключение в них ненужных повторов и поспешных управленческих решений.

Основываясь на обозначенных свойствах, мы разработали и апробировали технологию, состоящую из процедур, которые призваны способствовать созданию условий, обеспечивающих подготовку участников образовательных отношений к государственной итоговой аттестации, а также росту профессионального мастерства педагогических работников:

1. Проектирование целостной внутришкольной системы учебно-методического и управленческого сопровождения процесса подготовки учащихся к государственной итоговой аттестации.

2. Планирование реализации внутришкольной системы учебно-методического и управленческого сопровождения процесса подготовки учащихся к государственной итоговой аттестации.

3. Организационное обеспечение реализации внутришкольной системы учебно-методического и управленческого сопровождения процесса подготовки учащихся к государственной итоговой аттестации.

4. Контрольное и аналитическое обеспечение реализации внутришкольной системы учебно-методического и управленческого сопровождения процесса подготовки учащихся к государственной итоговой аттестации.

5. Подготовка и выполнение управленческих решений по повышению эффективности реализации внутришкольной системы учебно-методического и управленческого сопровождения процесса подготовки учащихся к государственной итоговой аттестации.

**1. Проектирование целостной внутришкольной системы учебно-методического и управленческого сопровождения процесса подготовки учащихся к государственной итоговой аттестации**

Ни для кого не секрет, что действующие образовательные организации не в равной мере обеспечивают наилучшее качество подготовки участников образовательных отношений к государственной итоговой аттестации, что обусловлено отсутствием целенаправленной и систематической работы по созданию условий для обеспечения возможности построения успешной жизненной траектории разным категориям учащихся.

В этих условиях продолжают звучать «вечные» учительские вопросы: «Может ли современная школа качественно подготовить выпускника к прохождению ГИА? Должны ли школьные педагоги ориентироваться на достижение учениками предельно высокого результата? А может довольствоваться отработкой базовых заданий и преодолением выпускником минимального порога, а все остальное отдать на откуп репетиторам? Можно ли результаты ГИА рассматривать как показатель деятельности школы (педагогов)?»

Проектирование технологии внутришкольного управления процессом подготовки учащихся к государственной итоговой аттестации начинается с выявления противоречий.

|  |  |
| --- | --- |
| *Позиция «Ученик»* | между предопределенной возрастом **потребностью** учащихся проявлять познавательный интерес (познавательную потребность) и **отсутствием возможности** удовлетворить ее в ходе массовых и технологичных организационных форм образования, жестко ориентированных на предлагаемые учителем виды урочной и внеурочной деятельности (*следствие*: потеря учащимися мотивов образовательной деятельности) |
| *Позиция «Учитель»* | между **необходимостью** осваивать и реализовывать новые образовательные практики (трудовые действия) в соответствии с профессиональным стандартом педагога и **отсутствием** у педагогов необходимых знаний и квалификации для этого (*следствие*: учитель перестает быть локомотивом образования) |
| *Позиция «Родители»* | между законодательно закрепленным **преимущественным правом** родителей на обучение и воспитание детей перед всеми другими лицами (**обязаны** заложить основы физического, нравственного и интеллектуального развития личности ребенка) и отсутствием возможности его реализовать в полном объеме по причине лимита свободного от работы времени, низкого уровня родительской культуры, принадлежности к асоциальным группам (*следствие*: родители исключаются ребенком из его референтной группы) |
| *Позиция «Школа»* | между **необходимостью** обеспечить достижение личностных, метапредметных и предметных результатов и **отсутствием** в большинстве образовательных организаций внутришкольных систем учебно-методического и управленческого сопровождения образовательной деятельности, которая бы обеспечивала наилучшее качество образовательных достижений учащихся (*следствие*: ориентация на среднего ученика) |

Для этого мы использовали позиционный подход (позиции «Ученик», «Учитель», «Родители», «Школа»). Каждое нерешённое противоречие имеет свой негативный эффект. О каких эффектах идет речь? Это потеря учащимися мотивов образовательной деятельности, учитель перестает быть локомотивом образования, родители исключаются ребенком из его референтной группы, ориентация на среднего ученика. В свою очередь решённое противоречие обеспечит появление эффекта-антагониста, которое можно рассматривать как отдаленный результат работы школы.

Следующий шаг – определение проблемы, цели и формулирование гипотезы. Определяя **проблему**, мы отвечали на вопрос «Какой должна быть система педагогических условий, которая обеспечит подготовку участников образовательных отношений к ГИА?»

При этом мы поставили перед собой следующую **цель** – формирование кейса **единичных педагогических проектов**, направленных на подготовку участников образовательных отношений к ГИА.

**Гипотеза.** Подготовка участников образовательных отношений к государственной итоговой аттестации будет успешной, если:

* в качестве средства мотивационного управления познавательной деятельностью учащихся использовать кейс единичных педагогических проектов, направленных на достижение предметных, метапредметных и личностных результатов;
* внутришкольное проектирование станет условием создания единого методического пространства, которое обеспечит освоение педагогами новых трудовых действий, рост их профессионального мастерства;
* в реализацию проектов будут вовлечены родители как активные субъекты образовательной деятельности;
* внутришкольные системы учебно-методического и управленческого сопровождения образовательной деятельности будут ориентированы на индивидуальные особенности конкретного ребенка;
* для каждого единичного проекта определить пакеты работ, обеспечивающих его реализацию.

Разработка методологического аппарата технологии завершается формализацией **задач**. Каждая из них достигается через реализацию определенного единичного проекта:

1. Обеспечить овладение учащимися базовыми элементами содержания учебных предметов в 1-11-х классах (проект «Образовательный минимум»).

2. Обеспечить адаптацию учащихся 9, 11-х классов к актуальной технологии проведения государственной итоговой аттестации в форме ОГЭ и ЕГЭ (проект «Школа профессионального самоопределения»).

3. Способствовать развитию мотивационной сферы учащихся через проведение встреч с «интересными людьми» из всех сфер человеческой деятельности (искусство, наука, общественная деятельность, спорт, творчество) (проект «Значимый другой»).

4. Повысить эффективность психологической поддержки учащихся, педагогов и родителей (проекты «ГИА без стресса» и «Спортивный семейный клуб»).

5. Обеспечить актуальную профессиональную ориентацию и профессиональное самоопределение учащихся (проект «Профессиональный навигатор»).

6. Создать систему методического сопровождения педагогической деятельности педагогических работников (проект «Профессионал»).

Важность определения ролей и назначения на эти роли исполнителей, а также их обучения сложно переоценить. Сам по себе гимназический проектный офис, как известно, работать не будет. И подходить к данной задаче нужно вдумчиво, учитывать профессиональные компетенции, принимать во внимание личные планы профессионального развития исполнителей.

Очень важно привлечь к руководству проектным офисом всю административную и большую часть педагогической команды. Более того, будет здорово, если найдутся внешние исполнители – социальные партнеры. Приведу конкретные примеры. Круг проектов распределен между заместителями директора. Каждый проект имеет куратора – педагога школы и свой круг исполнителей.

|  |  |
| --- | --- |
| **Название проекта** | **Исполнители** |
| Проект «Образовательный минимум» | Заместитель директора Волкова А.А.Учителя-предметники, работающие в 1-11-х классах |
| Проект «Школа профессионального самоопределения» | Заместитель директора Волков А.В.Учителя-предметники, работающие в 9, 11-х классах |
| Проект «Значимый другой» | Заместитель директора Чупрына Н.В.Учителя-предметники, классные руководителиСанкт-Петербургский государственный университет (договор о сотрудничестве) |
| Проект «ГИА без стресса» | Заместитель директора Смородина Л.М.Педагог-психолог Сырых Н.В.Классные руководители 9, 11-х классовЛипецкий филиал частного учреждения высшего образования «Московская гуманитарно-техническая академия»ГАУДПО ЛО «ИРО» |
| Проект «Спортивный семейный клуб» | Заместитель директора Пухкаева М.В.Учителя физической культурыКлассные руководители 1-11-х классов |
| Проект «Профессиональный навигатор» | Заместитель директора Волков А.В.Куратор Чернышева В.А.Классные руководители 1-11-х классов |
| Проект «Профессионал» | Заместитель директора Волков А.В.Куратор Павлова Н.В.Учителя-предметники, работающие в 1-11-х классах |

**2. Планирование реализации внутришкольной системы учебно-методического и управленческого сопровождения процесса подготовки учащихся к государственной итоговой аттестации**

Главным назначением управления в школе является обеспечение целенаправленности и организованности образовательной деятельности, что в свою очередь невозможно без качественного планирования. При этом планирование отвечает на всех уровнях целому ряду принципиальных требований: единство целевой установки и условий; единство долгосрочного и краткосрочного планирования; обеспечение комплексного характера прогнозирования и планирования.

План подготовки к государственной итоговой аттестации учащихся 9, 11-х классов является неотъемлемой частью плана работы гимназии на текущий учебный год. Взаимосвязь названных планов обеспечивается составлением годового плана работы в программе Мicrosoft Excel, позволяющей использовать систему автофильтров для формирования плана работы на месяц или по разделу деятельности, осуществления своевременной коррекции.

Такой подход позволил повысить эффективность планирования в целом, грамотно подходить к ежедневной занятости, вести контроль содержательной линии работы, как каждого администратора, так и каждого структурного подразделения, развивать инициативу членов коллектива.

В рамках представляемой технологии традиционный программно-целевой подход был дополнен элементами проектно-целевого подхода. Рассмотрим третий технологический элемент и раскроем суть каждого единичного проекта.

**3. Организационное обеспечение реализации внутришкольной системы учебно-методического и управленческого сопровождения процесса подготовки учащихся к государственной итоговой аттестации.**

**Пакет работ проекта «Образовательный минимум»:**

* определить руководителя проекта «Образовательный минимум»;
* установить персональную ответственность учителей-предметников за реализацию проекта «Образовательный минимум»;
* определить по всем предметам учебного плана те элементы содержания, которые формируют «образовательное ядро» современного человека;
* обеспечить информирование и доступ участников образовательных отношений к образовательному минимуму по предметам на сайте образовательной организации;
* разработать технологию оценивания усвоения учащимися образовательного минимума по предметам в конце каждой учебной четверти (полугодия);
* учитывать результаты зачета при выставлении оценок за четверть (полугодие).

В основе подготовки учащихся к ГИА по отдельным предметам лежит достижение **целей** и требований ФГОС (т.е. полноценное системное систематическое изучение учебных предметов с использованием всего спектра современных методик и технологий, а не поурочное «натаскивание на тесты»).

В бизнесе действует правило: «Чем короче объявление, тем выше вероятность того, что его прочитают, заинтересуются и отреагируют». Эти слова, по большому счету, характеризуют особенности восприятия информации современными детьми. Все мы сталкиваемся с тем, что большинство наших учащихся владеют понятиями на уровне представления (определение воспроизводится ими с трудом), плохо заучивают стихи, формулы, законы. Этот перечень проблем можно продолжать.

Для устранения названных проблем был запущен проект «Образовательный минимум», который направлен на развитие у учащихся теоретического мышления через отбор основополагающих (базовых) теорий, понятий и фактов учебного предмета, усвоение их каждым учеником и проведение контрольных мероприятий, выявляющих уровень владения учащими специально отобранными элементами содержания. Реализация данного проекта определила его возможный риск - некоторые учителя стремятся превратить «Образовательный минимум» в «Образовательный максимум».

**Пакет работ проекта «Школа профессионального самоопределения»:**

* определить руководителя проекта «Школа профессионального самоопределения»;
* установить персональную ответственность учителей-предметников, осуществляющих подготовку учащихся к государственной итоговой аттестации в форме ОГЭ и ЕГЭ, за реализацию проекта «Школа профессионального самоопределения»;
* собрать и обработать информацию о выборе учащимися 9, 11-х классов предметов для прохождения ГИА в текущем учебном году;
* утвердить расписание занятий групп гимназического проекта «Школа профессионального самоопределения»;
* подготовить установленный комплект методических материалов по подготовке учащихся к прохождению ГИА.

Овладение теоретическим аппаратом учебного предмета, фактами – это необходимое, но недостаточное условие успешного выполнения заданий экзаменационной работы. Дело в том, что большинство экзаменационных заданий направлены, главным образом, на проверку умения применять теоретические знания в конкретных ситуациях. Поэтому систематизация и обобщение изученного материала в процессе его повторения должны быть направлены на развитие умений выделять главное, устанавливать причинно-следственные связи между отдельными элементами содержания. Значительную помощь в обобщении изученного материала оказывает систематическая тренировка в выполнении типовых экзаменационных заданий, которая может быть организована в рамках проекта «Школа профессионального самоопределения».

Гимназический проект «Школа профессионального самоопределения» на сегодняшний день представляет собой форму организации дополнительного образования, направленную на адаптацию учащихся 9, 10 и 11-х классов к актуальной на текущий момент технологии проведения государственной итоговой аттестации.

Проект «Школа профессионального самоопределения» реализуется с сентября по май текущего учебного года в соответствии с утвержденным расписанием. Количество занятий составляет не менее одного в неделю. Продолжительность одного занятия составляет 60 мин.

В начале учебного года для педагогов необходимо организовать семинар по изучению нормативных правовых документов:

* 9 класс: приказ Минпросвещения России и Рособрнадзора от 07.11.2018 № 189/1513 «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам основного общего образования»;
* 11 класс: приказ Минпросвещения России и Рособрнадзора от 07.11.2018 №190/1512 «Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего общего образования»
* Методические рекомендации Рособрнадзора текущего года;
* Методические рекомендации для учителей, подготовленные на основе анализа типичных ошибок участников ЕГЭ/ОГЭ предшествующего года;
* Кодификатор, спецификация, демонстрационный вариант текущего года;
* Справка об изменениях в КИМ текущего года;
* Рекомендации по использованию и интерпретации результатов выполнения экзаменационных работ для проведения в текущем году ЕГЭ/ОГЭ

Их изучение завершается проведением диагностических процедур (тест, собеседование), устанавливающих степень владения педагогами содержанием и процедурными аспектами государственной итоговой аттестации. Данные материалы становятся стартовым компонентом комплекса методических материалов, который формирует учитель-предметник на текущий учебный год.

Для учащихся необходимо адаптировать нормативные правовые документы в форму «Памятка»:

* обобщенный план варианта КИМ: проверяемые элементы содержания, уровень сложности задания, максимальный балл за выполнение задания, примерное время выполнения задания (мин.);
* информация о продолжительности экзамена, дополнительных материалах и оборудовании;
* шкала пересчета первичного балла за выполнение экзаменационной работы в тестовый балл.

Вторым компонентом комплекса методических материалов являются пособия для подготовки учащихся, задания из открытого банка заданий ФИПИ.

Возможные способы организации занятий по подготовке учащихся к ГИА по предметам:

* **Первый способ**: решение вариантов «по линиям», т.е. по позициям заданий в экзаменационном варианте (отрабатывается решение нескольких заданий 1, затем заданий 2 и т.д.).
* **Второй способ**: работа с заданиями по содержательным блокам курса.
* **Третий способ**: решение заданий в соответствии с планом экзаменационного варианта.

Практика показала, что второй способ является наиболее продуктивным. Для его реализации в гимназии разработана отдельная методическая система.

**Пакет работ проекта «Значимый другой»:**

* Определить руководителя проекта «Значимый Другой»;
* Создать базу данных о выдающихся земляках-соотечественниках;
* Провести мониторинг интересов детей к различным профессиональным сферам;
* Разработать план встреч с «интересными людьми» с учетом зоны ближайшего развития детей;
* Использовать очные и дистанционные формы (вебинар) для проведения встреч;
* Организовать различные способы рефлексии (написание эссе, фотовыставка, видеофильм и др.);
* Предусмотреть возможность реализации активных форм продолжения знакомства с «интересными людьми» в местах их профессиональной деятельности (тренировка, поход, уход за растениями и животными, научный эксперимент и др.).

При подготовке учащихся к ГИА важно обеспечить развитие их мотивационной сферы через проведение встреч с «интересными людьми» из всех сфер человеческой деятельности (искусство, наука, общественная деятельность, спорт, творчество). Главным результатом реализации этого проекта является формирование у учащихся внутренних познавательных мотивов.

**Проект «ГИА без стресса».** Реализация проекта осуществляется в соответствии с планом мероприятий по психологической подготовке участников образовательных отношений к экзаменам (для каждого уровня образования он свой). Ребята в течение года выполняют серию практических упражнений на когнитивном, эмоциональном и поведенческом уровнях.

Ключевым мероприятием проекта является психологический тренинг «Экзамены без стресса», который проводят психологическая служба гимназии, студенты и преподаватели Липецкого филиала частного учреждения высшего образования «Московская гуманитарно-техническая академия». Тренинг включает следующие этапы: «Оценка возможностей», «Подзаряд-ка», «Познавай-ка», «Стресс-снимай-ка».

**Проект «Спортивный семейный клуб».** Пакет работ:

* проведение ежедневных вечерних спортивных занятий учащихся совместно с родителями и педагогами в спортивных залах гимназии;
* пропаганда физической культуры и спорта посредством ежедневного освещения проведенных мероприятий в сети Интернет;
* проведение дней здоровья, смотров-конкурсов на лучшую постановку спортивно-массовой и физкультурно-оздоровительной работы в классных коллективах;
* проведение встреч членов клуба со знаменитыми спортсменами города.

Спортивный семейный клуб действует с целью организации и проведения спортивно-массовой работы с учащимися, родителями, членами семей, педагогами ежедневно с 18.00 до 20.00 (кроме субботы и воскресенья). В ходе деятельности клуба у его участников формируется ценностное отношение к своему здоровью, привычки к активному и здоровому образу жизни. Каждый классный коллектив гимназии по графику посещает мероприятия клуба четыре раза в год. Вместе с тем, при желании каждый участник клуба может посещать его ежедневно. Посещение клуба учащимися 9, 11-х классов приурочено к концу полугодий для снятия эмоционального напряжения и возможности дополнительного общения с родителями.

**Проект «Профессионал».** Третий год опытный педагог является куратором гимназической программы «Профессионал». В рамках реализации данной программы она посещает уроки молодых специалистов, учителей вновь пришедших в нашу гимназию, учителей, деятельность которых не показывает высоких результатов, с целью оказания им методической помощи, с целью выявления и последующего устранения их профессиональных дефицитов. Еще одним объектом посещения являются учебные занятия в выпускных классах, на которых осуществляется подготовка к ГИА. Следует отметить, что пока должность «учитель-наставник» отсутствует в штатном расписании, оплата труда осуществляется за счет стимулирующих выплат.

**Проект «Профессиональный навигатор».** Самым главным результатом реализации этого проекта являются адекватный выбор учащимися предметов по выбору, учитывающий их способность и готовность к дальнейшему профильному или профессиональному обучению.

Представленные единичные проекты – это совокупность, а не система. Это обстоятельство позволяет нам разрабатывать новые единичные проекты, усовершенствовать имеющиеся. Иными словами, у нас всегда есть возможность проявить управленческое и педагогическое творчество.

**4. Контрольное и аналитическое обеспечение реализации внутришкольной системы учебно-методического и управленческого сопровождения процесса подготовки учащихся к государственной итоговой аттестации.**

Системный подход к управлению качеством образования предполагает многоуровневый характер оценивания его результатов. При этом оценка качества образования должна стать эффективным инструментом управления. По нашему мнению, оценить качество подготовки участников образовательных отношений к государственной итоговой аттестации – это значит оценить качество всей образовательной деятельности, реализуемой школой на соответсвующих уровнях образования.

Сегодня гимназическая внутренняя система оценки качества образования включает в себя оценочные процедуры федерального, регионального, муниципального и школьного уровней.

Показатели и критерии внешних систем оценки качества образования представляют для гимназии социальный заказ.

|  |
| --- |
| Оценочные процедуры федерального уровня |
| ГИА-11 (ЕГЭ, ГВЭ)ГИА-9 (ОГЭ, ГВЭ) | Национальные исследования качества образования | Международные исследования качества образования | Всероссийские проверочные работы | Процедуры итоговой аттестации по предметам, не включенным в перечень предметов для сдачи ГИА | Исследование профессиональных компетенций учителей |
| Региональная система оценки качества образования |
| Муниципальная система оценки качества образования |

Совокупность внутренних показателей и критериев, в свою очередь, обеспечивает стабильное функционирование и развитие гимназии с учетом интересов всех участников образовательных отношений.

В соответствии со структурой ФГОС нами были определены следующие объекты мониторинга: 1) качество образовательных услуг, 2) качество условий образовательной деятельности (кадровые, финансовые, материально-технические и др.), 3) качество ее результатов (предметные, метапредметные и личностные результаты).

Для каждого объекта мониторинга был определен пакет оценочных процедур, реализуемый через совокупность баз данных:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Качество образовательных услуг | Качество условий образовательной деятельности (кадровые, финансовые, материально-технические и др.) | Качество ее результатов (предметные, метапредметные и личностные результаты) |
| БД «Посещаемость»БД «Заявления»БД «Здоровье»БД «Подготовка учащихся к государственной итоговой аттестации»БД «Внеурочная деятельность»БД «Правила внутреннего распорядка учащихся»БД «Электронный журнал» | БД «Самоанализ работы педагога»БД «Информационные карты»БД «Эффективность преподавания»БД «Профессиональный стандарт» | Информационная система «Наша школа»БД «Мониторинг тенденций изменения качества знаний учащихся»БД «Трудоустройство выпускников»БД «Уровень воспитанности»БД «Достижения учащихся»БД «КСОКО»БД «Проекты»БАРС. Образование. Электронная школа |

Рассмотрим технологию использования гимназических баз данных на примере базы данных «Подготовка учащихся к государственной итоговой аттестации». При заполнении электронных таблиц учитель-предметник вносит в них следующую информацию по каждому учащемуся: четвертные /полугодовые отметки, результаты контрольных срезов (репетиционных тестирований), количество пропущенных уроков, количество посещенных дополнительных занятий, делает отметки об индивидуальной работе учащихся с компьютерными тренажерами, дает персональные рекомендации учащемуся, планирует работу с родителями конкретного ученика.

Несмотря на то, что результаты ЕГЭ перестали являться предметом общественного обсуждения и не используются для оценки работы школ, учителей, они все же нашли свое применение в части планирования научно-методической работы гимназии. По результатам ЕГЭ формируется персонифицированный план повышения квалификации педагогов и осуществляется планирование работы предметных кафедр в части совершенствования преподавания отдельных предметов. Результаты ГИА учащихся 9-х классов определяют план профессиональной ориентации и профессионального самоопределения школьников.

Представленное контрольное и аналитическое обеспечение определяет подготовку и выполнение управленческих решений по повышению эффективности реализации внутришкольной системы учебно-методического и управленческого сопровождения процесса подготовки учащихся к государственной итоговой аттестации.