

## EGIDIJOS URBANAVIČIENĖS VADOVAVIMO RIEŠĖS GIMNAZIJAI GAIRĖS

Riešė, 2022-05-07

### I. BENDROSIOS NUOSTATOS

Vadovavimo Riešės gimnazijai gairės parengtos remiantis teisės aktais; dokumentais, reglamentuojančiais bendrąjį ugdymą; gimnazijos duomenimis, skelbiamais internetinėje svetainėje <https://www.riesesgimnazija.lt>; informacija, gauta susitikimų su gimnazijos bendruomenės atstovais metu 2022 m. kovo 25 d. ir 2022 m. balandžio 4 d. bei asmenine 9 metų tarptautine pedagogine ir 7 metų vadovavimo Vilniaus m. švietimo įstaigai patirtimi.

Vadovavimo Riešės gimnazijai gairės parengtos, siekiant veiksmingos gimnazijos veiklos, keliant ugdymo turinio kokybę, numatant veiklos prioritetus bei gaires ir įgalinant jas veikti drauge su visa gimnazijos bendruomene.

### II. GIMNAZIJOS VEIKLOS STRATEGIJA

Mano, kaip galimo, įstaigos vadovės vaidmuo bus reikšmingas, kuriant Riešės gimnazijos ateitį: priimant atsakingus sprendimus, kuriant bei įgyvendinant gimnazijos strategiją, atstovaujant steigėją, nuosekliai vykdant ilgalaikius susitarimus su socialiniais partneriais, puoselėjant gimnazijos nepakartojamą tapatumą bei tradicijas. Man, kaip vadovei, svarbu sudaryti sąlygas profesiniam darbuotojų augimui, skatinant jų lyderystę, telkti gimnazijos bendruomenę bendrų projektų įgyvendinimui, siekiant sudaryti palankų kontekstą gimnazijos bendros kultūros augimui bei bendrųjų vertybių puoselėjimui.

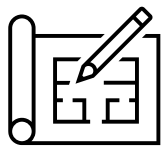
### STRATEGINIS GIMNAZIJOS VALDYMAS

Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2022 m. vasario 15 d. įsakymu (Nr. V-261) Riešės gimnazijoje 2022 m. kovo mėn. buvo atliktas veiklos teminis išorinis vertinimas. Susipažinusi su vertinimo išvadamis strateginį įstaigos valdymą orientuosiu į gimnazijos stipriąsias puses, koreguojant silpnąsias veiklos sritis. Taigi, *pokyčiai gimnazijoje* bus įgyvendinami *mokyklos augimo, t.y. evoliucijos principu*.

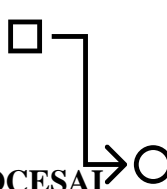
Įgyvendinant pokyčius vadovausiuosi šiuo vadybos modeliu:



BENDRUOMENĖ



PLANAVIMAS



PROCESAI



REZULTATAS



#### BENDRUOMENĖ:

- **mokiniai**, tampantys aktyviais naujojo pasaulio piliečiais;
- **personalas**, pokyčių lyderystės agentai, siekiantys profesinio augimo bei asmeninio meistriškumo, kuriantis aukštą mokyklos kultūrą;
- mokinių **tėvai/globėjai/rūpintojai** – aktyvūs gimnazijos gyvenimo kūrėjai;

- **socialiniai partneriai** – konsultuojantys ugdymo karjerai klausimais, papildantys ugdymo turinį (ypač neformalųjį švietimą) gimnazijoje, įgyvendinantys bendrus projektus (Erasmus+, Nordplus, MTC „Renkuosi mokytis“ ir pan.); švietimo, socialinės ir sveikatos priežiūros tarnybos;
- **vadovas**, atsakingas, inicijuojantis įsivertinimo procesus, skaitinantis lyderystę mokymui ir mokymuisi, formuojantis ir įgalinantis komandinį darbą mokykloje, kuriantis gimnazijos ateitį.



**PLANAVIMĄ** suprantu kaip gimnazijos išorės vertinimo bei vidaus įsivertinimo, grupių interesų ir kitų tyrimų analizę, kokybės politikos ir strategijos kūrimą bei sklaidą, išsipareigojimus laiko požiūriu, reikiamų išteklių parūpinimą.

Susipažinusi su Riešės gimnazijos 2020 – 2022 m. strateginiu planu, darau išvadą, kad išsikelti tikslai yra orientuoti į kokybiško švietimo įgyvendinimą, mokymosi aplinkų kūrimą, profesionalios mokytojų komandos telkimą. Tačiau numatyti uždaviniai nepilnai pagrindžia pokyčio tvarumą, kuriant universalų ugdymo turinio dizainą, šiuolaikiškų ugdymosi aplinkų kūrimą, visos gimnazijos bendruomenės įsitraukimą bei jos kultūros auginimo galimybes.

Mokyklai kelčiau šiuos **strateginius prioritetus**:

1. Visapusiško (įdomaus, provokuojančio, kuriančio iššūkius), inovatyvaus, integruoto ugdymo turinio kūrimas.
2. Įtraukios ugdymo(si)/mokymo(si) aplinkos (minkštosios (komunikacija visais lygmenimis, mikroklimatas) ir kietosios (fizinė aplinka) dimensijos) kūrimas.
3. Mokyklos bendruomenės bendradarbiavimo kultūros auginimas, imantis lyderystės (kryptinga slinktis nuo gimnazijai būdingų individualizmo kultūros požymių bendruomeniškumo kultūros link).

Strategijos kūrimo kelias – kūrybinis: pradedama nuo vizijos, tuomet analizuojama padėtis ir planuojamas vizijos įgyvendinimas.



**PROCESO metu** – įgyvendinami tvarūs pokyčiai, sėkmės kriterijais grįstas mokymasis bei ugdymasis, įgijama patirtis.

Įgyvendindama gimnazijos strateginį planą, didelį dėmesį skirsiu procesui – mokinių patirtims (projektinė veikla); darbuotojų ugdymui/ motyvavimui/ skatinimui (metiniai vertinamieji pokalbiai, atvirų veiklų organizavimas); kryptingam ugdymo proceso organizavimas (metinis veiklos planas); aptarimams, efektyviai komunikacijai (kassavaitiniai personalo susirinkimai ZOOM platformoje) bei darbų delegavimui (darbo grupių, komandų įgalinimas, darbo kontrolė), skaitinant mokyklos bendruomenei prisiimti astakomybę atliekant savo pareigas (ne mažiau nei 3 individualūs pasiekimų ir pažangos pokalbiai su mokiniais, mokinių tėvais/globėjais/rūpintojais bei pedagogais, švietimo pagalbos specialistais).

Svarbiausia nauda iš strateginio plano įgyvendinimo proceso - organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimas.



**REZULTATAS** – aiški, bendra ir įkvepianti Riešės gimnazijos vizija, pozityvus požiūris į rezultatų siekimo būdus – aukšti lūkesčiai mokinių asmeninei pažangai bei pasiekimams. Mokyklos bendruomenė bus susitarusi, kokie keliami mokyklos

ugdymo tikslai; kaip ir kokią ugdymosi turinį, atsižvelgiant į kontekstą, reikia atrinkti, adaptuoti, organizuoti; kokios mokinių mokymosi patirtys; kokių materialiujų išteklių reikės ir kokių turima.

Vadovavimas ir lyderystė mokykloje bus pasidalinanti: didelę dalį sprendimų priims bendruomenė, veikloms vadovaus įvairūs jos nariai, skatinama asmeninė iniciatyva. Nuomonių įvairovė ir diskusijos taps neatsiejama mokyklos gyvenimo dalis. Mokykloje skatinamas vertinamas kūrybiškumas ir naujos idėjos, turima drąsos rizikuoti ir priimti sunkius sprendimus bei prisiimti atsakomybę.

## VADOVAVIMAS UGDYMU IR MOKYMUISI

Siekiant gimnazijos pažangos, mano kaip gimnazijos vadovės dėmesio centre – vadovimas ir lyderystė ugdymui bei mokymuisi, sistemingai kuriant palankias sąlygas besimokančiųjų mokymosi sėkmei. Asmeninė atsakomybė, meistriškumas, kūrybiškumas, aktyvaus mokyklos gyvenimo bei pokyčių valdymas bei administravimas, komandos formavimas ir įgalinimas, gimnazijos savininko švietimo politikos įgyvendinimas, valia veikti – mano veiklos strategija.

Pagrindinis, šios srities, tikslas apibrėžiamas Geros mokyklos koncepcijoje (2015) „Gera mokykla - prasmės, atradimų ir mokymosi sėkmės siekianti mokykla, grindžianti savo veiklą bendruomenės susitarimais ir mokymusi.“

Tai pasiekti galima užtikrinus:

- pamokos kokybę - kaip planuojama pamoka (kontekstas, keliamos hipotezės, mokinių patirtys, aplinka); kaip taikomi aktyvūs mokymosi metodai; kaip diferencijuojamas, suasmeninamas bei integruojamas ugdymosi turinys; kaip pamokose kuriamas sėkmės kriterijais grįstas vertinimas;
- ugdomojo proceso stebėseną (atviros veiklos/pamokos, signalinių trimestrų, egzaminų rezultatų analizė ir pan.), teikiamą grįžtamąjį ryšį (refleksija žodžiu/raštu, Metiniai vertinamieji pokalbiai) sudarant sąlygas klausti, diskutuoti, bendradarbiauti, dalintis gerąja pedagogine patirtimi;
- skatinant ir remiant mokinių tarybos iniciatyvas, idėjas, projektus (Mokinių Asamblėja, išvažiuojamieji plenerai, dalinimasis gerąja patirtimi, pagalba mokiniams-mokiniui ir pan.);
- ugdymąsi „*klasėse be sienų*“ (Geros mokyklos koncepcija, 2015) - tyrinėjant, eksperimentuojant, atrandant ir išrandant, kuriant, bendraujant (išvažiuojamosios klasės, patirtinis ugdymas, atradimų ir pažinimo laboratorija, projektinė veikla);
- taikant inovatyvius ugdymo metodus (STEAM laboratorijas, skaitmeninius įrankius (IKT), integruotas dalyko ir kalbos mokymąsi; FabLab ir pan.);
- turiningą, motyvuojantį, mokinių poreikius atitinkantį neformalųjį švietimą (Muzikos mokyklos filialas, kūrybiniai, fizinio aktyvumo ir pan. užsiėmimai);
- kai pats mokinys priima sprendimus apie jo gebėjimus atitinkančią asmeninę daromą pažangą bei pasiekimus, remiantis savianalize, pasiekimų lyginimu, tolesnių mokymosi tikslų bei jų siekimo strategijų numatymu (Individualūs pokalbiai (ne mažiau nei 3 kartus per metus) su pedagogais, švietimo pagalbos specialistais, tėvais/globėjais/rūpintojais, projektinių darbų/pasiekimų pristatytams ir refleksija);
- užtikrinant įtraukiojo ugdymo vertybių puoselėjimą bendruomenėje, remiantis nuostata, kad *kiekvienas mokinys gali patirti mokymosi sėkmę* bei įtraukiant tėvus/globėjus/rūpintojus vaiko

ugdymą, asmeninės pažangos planavimą (periodiškai Individualūs pokalbiai), dalyvaujant bendruose įstaigos renginiuose bei veikloje (bendri renginiai Sporto šventės ir pan.);

- saugią, funkcionalią, šiuolaikišką, kūrybą skaitinančią (pvz.: skaitymo hamakai po obelimis ir pan.), estetišką, higienos normas atitinkančią ugdymosi aplinką.

### VADOVAVIMAS DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMUI

Mokytojų kompetencijų plėtotė (profesinės kultūros, profesinės ugdymo veiklos, profesinės bendruomenės veiklos, profesinio augimo) tiesiogiai įtakoja mokinių pažangą. Gimnazijos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas - nuosekli veikla, nukreipta į nuolatinį kompetencijų tobulinimą. Kvalifikacijos kėlimo tikslas - darbuotojai įgytas kompetencijas veiksmingai pritaiko mokyme (darbe), sudarydamas sąlygas kiekvieno ugdytinio įtraukčiai ir pažangai.

Kvalifikacijos tobulinimo turinys bus formuojamas atsižvelgus į 2022 m. kovo mėn. atliktą gimnazijos veiklos teminį išorinį vertinimą, Strateginio plano prioritetus, darbuotojo Metinio vertinamojo pokalbio duomenis, gimnazijos Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų atestacijos planą, įstaigos finansinius išteklius.

### GIMNAZIJOS STRUKTŪROS, PROCESŲ, IŠTEKLIŲ VALDYMAS

LR ŠMSM ministrės J. Šiugždienienės įsakymu patvirtintame Tinklo pertvarkos 2022–2026 metų bendrajame plane, stiprinant ugdymo kokybę Riešės gimnazija, priklausanti ministerijai, bus išskaidyta į dvi atskiras ir savarankiškas mokyklas lietuvių mokomąja kalba – Riešės gimnaziją ir Bukiškio progimnaziją. Todėl gimnazijos Nuostatai, Strateginis planas bei gimnazijos organizacinė struktūra 2022 m. turi būti peržiūrėti ir atnaujinami.

Gimnazijos organizacinė struktūra turi padėti siekti mokyklos tikslų, atlikti jos uždavinius ir funkcijas (žr. 2 psl., skiltis „PLANAVIMAS“). Vadovaudama gimnazijai sieksiu, kad vyktų nuolatinis valdymas, aiškūs valdymo lygiai, apibrėžtos atsakomybės sritys, siekiant sklandaus bendradarbiavimo, kuriant įstaigos organizacinę kultūrą, modernią ir atvirą mokyklą. Vadovausiuosi pasidalytosios lyderystės principais, kai visi valdymo lygiai prisiima atsakomybę už mokinių sėkmę, siekia asmeninio profesinio tobulėjimo bei kuria bendradarbiavimo ir pasitikėjimo kultūrą. Formuojant personalo politiką dėmesys bus skiriamas bendrų vertybių, normų ir nuostatų įprasminimui, tikslingam užduočių (darbų) pasiskirstymui ir jų priežiūrai, asmeninių personalo iniciatyvų palaikymui, palankaus mikroklimato kūrimui bei tinkamam konfliktų sprendimui. Skatinsiu personalo vertinimą ir įsivertinimą metiniuose pokalbiuose, numatant kiekvieno asmeninio tobulėjimo galimybes bei skatinant darbuotojus.

Valdant materialiuosius/finansinius ir žmogiškuosius išteklius, svarbus bendras mokyklos bendruomenės bei savivaldos įsitraukimas planuojant, bendradarbiavimas su Steigėju, mokyklos papildomų lėšų pritraukimas rengiant finansuojamus projektus (Erasmus+, Nordplus ir kt.), 1,2 proc. GPM parama. Siekiant veiksmingos gimnazijos valdymo, inicijuosiu edokumentacijos programų naudojimą operatyviam funkcijų atlikimui.

### BENDRADARBIAVIMAS IR PARTNERYSTĖ

Ieškant naujų galimybių pokyčiams ir tobulėjimui būtinas kokybiškas, ilgalaikis bendradarbiavimas su partneriais, kadangi atsiranda daugiau galimybių drauge su kolegomis konkretinti ugdymo turinį, numatyti, kaip jį įgyvendinti, kurti mokinių pasiekimų vertinimo

priemonės, spręsti įtraukiojo ugdymo ir kt. problemas. Riešės gimnazijos strateginiame plane nurodytuose prioritetuose minima, jog 2022 m. siekis - 20 proc. mokytojų, taikys kolegialų ryšių, tačiau bus užmegzta 11 bendradarbiavimo ryšių su socialiniais partneriais Lietuvoje ir 4 užsienyje. Asmenine vadybine patirtimi remdamasi, sieksiu, kad bent 80 proc. visų mokytojų dirbs bendradarbiaudami (integruoto ugdymo modelis), tąsyk palaikant 3-5 kokybiškus partnerystės santykius su gimnazijos socialiniais partneriais, kurie suteiks patikimumo statusą, abipusės naudos bei papildomų žinių (pvz. FabLab, įtraukiojo ugdymo klausimais), pvz. Mokyklų tobulinimo centras, VDU, VU, Vilniaus „Sietuvos“ progimnazija, Vilniaus Šilo mokyklos Konsultaciniu centru ir pan. Taip skatinamas bendradarbiavimas su kultūros įstaigomis, teatrais (Kultūros pasas).

Siekiant mokyklos įvaizdžio stiprinimo išorinės komunikacijos priemonės, todėl svarbu atnaujinti gimnazijos tinklalapį, siekiant šiuolaikiškesnio, informatyvesnio universalaus dizaino.

### III. LAUKIAMAS REZULTATAS

2026 metais įgyvendinti pokyčiai gimnazijoje:

- įdiegtas kokybiškas, inovatyvus integruoto ugdymo turinys (planuojamos pamokos/veiklos/projektai, organizuojamas regulius įsivertinimas, diegiami inovatyvūs, šiuolaikiški metodai, mokymasis už klasės sienų ir pan.), kuris suasmenintas, orientuotas, kad kiekvienas mokinys patirtų mokymosi sėkmę ir jo gebėjimus atitinkančią asmeninę pažangą bei pasiekimus;
- gimnazijos bendruomenė - aktyvi gimnazijos gyvenimo kūrėja, dalyvaujanti veiklos bei išteklių planavime, įgyvendinanti ugdomųjų aplinkų kūrimo bei kt. iniciatyvų projektus;
- susitarta dėl bendravimo ir bendradarbiavimo su bendruomene formų ir metodų, vidinės ir išorinės komunikacijos sistemos, vykdoma skaidri komunikacija išnaudojant šiuolaikinius komunikavimo šaltinius ir priemones (internetinė svetainė, virtualios ugdymo(si), edokumentacijos, planavimo aplinkos);
- atliktas psichosocialinės rizikos vertinimo bei mobingo darbe prevencijos tyrimas, numatomos mikroklimato gerimo veiklos, kuriamas palankus ugdymui(si), bendravimui ir bendradarbiavimui mikroklimatas, saugi udgymosi aplinka;
- įgyvendintos Mokinių tarybos iniciatyvos, idėjos, projektai (bent 3 per mokslo metus), - motyvuoti, aktyvūs, tolerantiški ir laimingi gimnazijos mokiniai;
- sudarytos bent 3 ilgalaikės bendradarbiavimo sutartys su mokslininkais, pažangiomis ugdymo įstaigomis, ko pasekoje veiklos planavimas ir įgyvendinimas remsis naujausiais mokslo atradimais, pasiekimais, gimnazijos(jų) patirtimi;
- surasti bent 2 papildomi finansavimo šaltiniai - Erasmus+, Nordlus projektų dotacijos, kurios užtikrins personalo kvalifikacijos, mokinių kalbinių, socialinių kompetencijų tobulinimą, ugdymo turinio šiuolaikiškumą bei esamos sporto bazės (Sporto rėmimo fondas) plėtimą.

Siūlau savo kandidatūrą Riešės gimnazijos direktoriaus pareigoms eiti, kadangi mano turima profesinė patirtis, iniciatyvumas bei nuolatinis noras mokytis, tobulėti galėtų pasitarnauti, kuriant atvirą naujovėms, ugdančią kultūringą žmogų, veiklą grindžiančią lyderyste ir bendruomenės dalyvavimu, gimnaziją.