

# VADOVAVIMO VILKAVIŠKIO „AUŠROS“ GIMNAZIJAI GAIRĖS

## I SKYRIUS

### VADOVAVIMO VILKAVIŠKIO „AUŠROS“ GIMNAZIJAI GAIRIŲ SANTRAUKA

Vadovavimo Vilkaviškio „Aušros“ gimnazijai gairės parengtos remiantis teisės aktais; dokumentais, reglamentuojančiais bendrąjį ugdymą; gimnazijos duomenimis, skelbiamais internetinėje svetainėje <http://www.vilkaviskioausra.eu/>; informacija, gauta susitikimų su gimnazijos bendruomenės atstovais metu, 2017 m. rugpjūčio 23 ir 29 dienomis.

#### **Strateginis Vilkaviškio „Aušros“ gimnazijos valdymas.**

Strateginis valdymas orientuotinas į *pokyčius gimnazijoje*. Strategijos įgyvendinimo sėkmė daugiausiai priklauso nuo to, kiek gimnazijos direktorius aktyviai taiko strategijos priemones savo praktikoje ir kiek ji priimtina kitiems bendruomenės nariams. Planuojant gimnazijos strategiją, pagrindinius veiklos planus, taikytinos *viešosios konsultacijos*, sudarančios galimybes informuoti apie planus suinteresuotus subjektus, įtraukti į gimnazijos ateities kūrimą bendruomenę. Konsultacijos svarbios ir pilietinės visuomenės brandai bei atsirandančiomis galimybėmis *panaudoti mokslinį potencialą, kitų įstaigų patirtį*. Strategijos kūrimo kelias – kūrybinis: *pradedama nuo vizijos*, tuomet analizuojama padėtis ir planuojamas vizijos įgyvendinimas.

Svarbiu veiklos elementu laikyčiau *komunikaciją planuojant*, kuri užtikrintų tarpasmeninius ryšius ir bendrą veiklą dėl sutartų veiklos krypčių, prioritetų, kūrybiškumo puoselėjimą. Kalbėjimasis visais lygmenimis: gimnazijos vadovų, mokytojų, mokinių, jų tėvų (rūpintojų), gimnazijos darbuotojų, savininko atstovų, socialinių partnerių svarbiausiais ir aktualiausiais gimnazijos veiklos aspektais yra vienas iš sėkmės veiksmų strateginiam planavimui, valdymui ir lyderystės raiškai. Tikslinga komunikacija yra prielaida, užtikrinanti, kad planas pradedamas įgyvendinti jį rengiant.

Strategijos įgyvendinimo ir gimnazijos direktoriaus vadovavimo gimnazijai nuostatos ir vertybės:

- 1) lygios galimybės ugdymui(si) – reflektuojančios bendruomenės *bendradarbiavimas*, skatinantis aktyvumą, solidarumą, pagarbą vienų kitiems, lygiateisiškumą, nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą;
- 2) veiklų integralumas, veiksmingumas ir kontekstualumas – kryptingas vadovavimas gimnazijai, savivaldos institucijai, komandai, komisijai, klasės kolektyvui puoselėjantis *iniciatyvumą*, pasidalytą lyderystę, *kritinį mąstymą*, gebėjimą analizuoti informaciją, atskaitomybę;
- 3) gyvenimas mokykloje yra prasmingas, sveikas, saugus – susitarimų kultūros bendruomenėje puoselėjimas, remiantis atvirumu, įsipareigojimu, pasitikėjimu, aiškiu komunikavimu, *tapatinimusi su mokykla*;
- 4) pozityvus požiūris į rezultatų siekimo būdus – aukšti lūkesčiai mokinių pasiekimams, puoselėjantys energingumą, kūrybiškumą, empatiją.

#### **Vilkaviškio „Aušros“ gimnazijos struktūros, procesų, išteklių valdymas.**

Organizacinė struktūra, kaip vadybos procesų instrumentas, reikšmingas organizacinei kultūrai formuoti ir gimnazijos siekiams įgyvendinti: užtikrinti gerus mokinių mokymosi rezultatus, gerą mokinių elgesį ir pamokų lankomumą. (...) *Pertvarkytina metodinė veikla* – mažintinas grupių skaičius ar jos formuotinos ne tik pagal dalykus, dalykų sritis, bet ir pagal gimnazijos veiklos tikslus, iššūkius švietimui. Siekiant gimnazijos pažangos, svarbus gimnazijos *direktorius* – *aktyvaus veiklos procesų* organizatorius ir dalyvio, komandų, darbo grupių iniciatoriaus, jų vadovo ar nario, atsakingo už valstybės ir gimnazijos savininko švietimo politikos įgyvendintojo, besirūpinančio mokyklos plėtra, veiklų finansavimu, ugdymo planų įgyvendintojo.

Siekiant veiksmingos gimnazijos veiklos, svarbu *diegti informacinių technologijų, programų naudojimą operatyviam funkcijų atlikimui*.

Gimnazijos struktūros, procesų ir išteklių vadybos rezultatas – pažangi, besimokanti ir labiau išsilavinusi gimnazijos bendruomenė.

#### **Vadovavimas Vilkaviškio „Aušros“ gimnazijos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui.**

Mokytojų dalykinių ir bendrųjų kompetencijų raiška ugdomojoje veikloje yra svarbi mokinių mokymosi sėkmei ir tiesiogiai įtakoja mokinių pasiekimus. Gimnazijos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tikslas – puoselėti besimokančią gimnazijos bendruomenę, įgyjančią *dalykines ir bendrąsias kompetencijas*,

**veiksmingai taikomas mokyme, darbe.** Kvalifikacijos tobulinimosi turinys formuojamas atsižvelgus į gimnazijos veiklos tikslus, atlikus mokytojų ir kitų darbuotojų metinės veiklos įsivertinimo duomenų analizę, atsižvelgus į tikslingai atliktų tyrimų, stebėsenos, veiklos įsivertinimo gimnazijoje duomenis, švietimo politikos iššūkius. Prioritetas – **mokytojai kvalifikaciją kelia universitetuose**, kur susipažįsta su naujausiais mokslo pasiekimais, jų pritaikymu ir integruoja šias žinias, gebėjimus į mokomojo dalyko programas ir **bendradarbiaudami** su pažangiausiomis šalies gimnazijomis, profesinio rengimo centrais ir kt.

Kvalifikacijos tobulinimosi rezultatai – motyvuoti pedagogai ir darbuotojai – reflektuojantys praktikai, atsakingi už asmeninį tobulėjimą ir **mokymo(si) pamokoje kokybę** (veiklos rezultatai atitinka standartą ir tenkina mokinių, jų tėvų (globėjų) lūkesčius); mokytojai ir kiti darbuotojai kryptingai ugdo profesines kompetencijas; įsitraukianti gimnazijos bendruomenė į kvalifikacijos tobulinimo procesą, savišvietą.

**Vilkaviškio „Aušros“ gimnazijos partnerystės ir bendradarbiavimo kūrimas.**

Gimnazijos veiklos sėkmę įtakoja į sprendimų planavimą ir įgyvendinimą įsitraukiantys gimnazijos bendruomenės nariai.

Pagrindinės partnerystės ir bendradarbiavimo kryptys, kuriant pažangią gimnaziją – gimnazijos **bendradarbiavimas su universitetais (aukštosiomis mokyklomis), pažangiausiomis šalies gimnazijomis ir veiksmingi santykiai su mokinių tėvais (rūpintojais)** dėl jų vaikų sėkmingo mokymo(si). Tyrimai rodo, kad tėvų įsitraukimas į vaikų mokymąsi turi teigiamos įtakos jų vaikų ateities perspektyvai, psichinei vaikų sveikatai, besiformuojantiems socialiniams santykiams su aplinkiniais (*Tėvų į(si)traukimas į mokinių ugdymą, Švietimo problemos analizė, 2012 m., Nr. 8 (72)*). Pastarasis bendradarbiavimas grindžiamas mokyklos ir mokinių tėvų (rūpintojų) pagarbiais santykiais, savitarpio supratimu, siekiu dalytis atsakomybe už vaikų mokymą(si).

Bendradarbiavimo gimnazijos bendruomenėje su Savivaldybės administracijos atstovais, rėmėjais, socialiniais partneriais nuostata – gimnazija yra atvira traukos vieta veiklai, iniciatyvumui, kūrybiškumui. Bendradarbiavimo Savivaldybėje, apskrityje, šalyje kryptis – dalinimasis veiksmingomis mokymo(si) patirtimis. Gimnazijos bendruomenės ir socialinių partnerių saviraiškis dalyvavimas mokyklos gyvenime siektinas per bendruomeniškumą, savivaldą, bendras veiklas, mokinių savijautą (būti priimtam, saugiam, laikyti gyvenimą gimnazijoje prasmingu, tapatintis su ja).

Kryptingos partnerystės gimnazijos bendruomenėje ir su socialiniais partneriais rezultatas – puoselėjamos palankios sąlygos mokytojams tobulėti, ir ugdyti aukštesnius mokinių gebėjimus.

**Vilkaviškio „Aušros“ gimnazija 2022 metais – pažangi mokykla, sąveika ir vertybėmis grindžianti santykius bendruomenėje, veiksmingai įgyvendinanti ugdymo turinį moderniose edukacinėse aplinkose.**

**II SKYRIUS  
SPRENDINIŲ ĮGYVENDINIMAS 2017–2022 METAIS**

(...)

**Gimnazijos vizijos, veiklos prioritetų, tikslų, veiklos ir įgyvendinimo būdų dermė.**

<b>Vizija</b>	Vilkaviškio „Aušros“ gimnazija 2022 metais – pažangi mokykla (1), sąveika ir vertybėmis grindžianti santykius bendruomenėje (2), veiksmingai įgyvendinanti ugdymo turinį moderniose edukacinėse aplinkose (3)*.		
<b>Veiklos prioritetai (vystymo kryptys)</b>			
1. Įtraukiantis mokymas ir mokinių mokymosi pasiekimų gerinimas (mokinio mokymosi <b>pažangos asmeniškumas</b> ).	2. Gimnazijos bendruomenės sutelktumas veiksmingam mokymuisi – gimnazijos vadovų, mokytojų įsipareigojimų, profesionalumo, mokinių ir jų mokinių tėvų atsakomybė už mokymą(si).		
<b>Veiklos tikslai</b>			
1.1. Ugdyti mokinių bendrąsias kompetencijas (kognityvines, ypač I–II kl. mokinių), padedančias pasiekti asmeninę brandą. (vizijos dalys 1, 3)	2.1. Ugdyti mokinių vidinę motyvaciją mokytis ( <b>gerinti pamokų</b>	3.1. <b>Įgyvendinti susitarimus</b> bendruomenėje,	4.1. <b>Suprantamai ir aiškiai komunikuoti</b>

<p>1.2. Gerinti mokymo(si) kokybę (svarbus mokymosi rezultatyvumas; <i>tobulintinas ugdymo(si) planavimas (ilgalaikio ir konkrečios pamokos (veiklos)); veiksmingas vertinimo informacijos panaudojimas planuojant būsimą pamoką; mokinių mokymosi aktyvinimas prasmingiau panaudojant turimas mokymo priemones, kitas erdves, ugdymo metodus, laisvą laiką tarp pamokų</i>). (1, 3)</p> <p>1.3. Tinkamai panaudoti gimnazijos išteklius – darbuotojų gebėjimus ir materialinius resursus, siekiant geresnių akademinių (III–IV kl. mokinių) rezultatų, kuriant edukacines aplinkas, tinkamą mikroklimatą mokymui(si), kryptingai plėtojant gimnazijos viešuosius ryšius. (1, 3)</p>	<p><i>lankomumą, ugdyti mokėjimo mokyti ir kitas kompetencijas</i>). (2)</p> <p>2.2. Didinti mokymo(si) patrauklumą ir veiksmingumą, orientuojantis į mokytojų ir mokinių kūrybiškumą, aukštos savivertės, lyderystės plėtojimą. (2, 3)</p> <p>2.3. Ugdyti dorą, savarankišką, atsakingą, kuriantį žmogų, puoselėti vertybes: tautiškumą, pilietiškumą, lyderystę ir kt. (2)</p>	<p>orientuotus mokinių mokymo(si) kokybei gerinti (2)</p> <p>3.2. <i>Puoselėti aktyvią gimnazijos savivaldos institucijų veiklą, bendradarbiauti su mokinių tėvais, skatinti juos įsitraukti siekiant jų vaikų asmeninės mokymosi pažangos.</i> (2)</p>	<p>bendruomenėje apie mokinio mokymosi galimybes, mokymosi pažangą, veiklą gimnazijoje, puoselėjamas vertybes. (2)</p>
--	--	---	--

\*- **Pažangi mokykla** - nuolat tobulėjanti, kokybės siekianti, bendradarbiaujanti su mokslininkais, kitomis gimnazijomis, mokykla. **Vertybėmis grindžianti santykius bendruomenėje** – ši gimnazija šiems mokiniams. **Veiksmingai įgyvendinanti ugdymo turinį** – ugdymo procesas orientuojamas į aukščiausius, optimalius kiekvienam besimokančiam mokymosi rezultatus; ugdanti krašto gerovę kuriantį asmenį.

**Pastaba.** Lentelėje pateikta vizija, veiklos prioritetai ir tikslai galimi, aptarus tai bendruomenėje ir, priėmus sprendimus, susitarus.

(...)

### Siūlymai dėl svarbiausių gimnazijos veiklos įgyvendinimo būdų.

Įgyvendinant žemiau minimas veiklas, siekiama vizijos įgyvendinimo, užtikrinti veiklų aiškumą ir kokybę, gerą mokymą(si), mokinių saugumą, glaudžius ryšius su jų tėvais (rūpintojais).

Veiklos priemonių įgyvendinimo būdai: komandinis darbas, dialogo–susitarimų kultūros puoselėjimas, projektinė veikla.

Priemonės:

1. Atnaujinti *darbuotojų pareigybių aprašymus*, numatyti darbuotojams *užduotis, aptarti pagrindines funkcijas*. Veiklos argumentavimas – pareigybių aprašymai privalo atitikti Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo įstatymo reikalavimus. Įgyvendinamo terminas - 2017 m. lapkritis – 2018 m. sausis.

2. Stebėti visus mokinius *pamokose ir veiklose* pagal aptartą Metodinėje taryboje Pamokos (veiklos) stebėjimo formą. Veiklos argumentavimas – susipažinti (ugdomas) stebėjimas) su mokiniais, mokytojais, pedagoginiais darbuotojais mokant(is), pozityviai konsultuoti mokytojus ir konstatuoti mokymosi pamokose stipriuosius ir tobulintinus aspektus. Įgyvendinamo terminas - 2017 m. gruodis – 2018 m. sausis.

3. Parengti gimnazijos veiklos *strateginį veiklos planą 2018–2020 metams*. Veiklos argumentavimas – suplanuoti priemones, gimnazijos vizijai įgyvendinti 2014 – 2016 metais. Įgyvendinamo terminas - 2018 m. sausis – vasaris.

4. Parengti naujas *Darbo tvarkos taisykles* ir įgyvendinti kitas Darbo kodekse reglamentuojamas nuostatas (pvz.: parengti Asmens duomenų saugojimo politiką (27 str. 7 d.). Veiklos argumentavimas – įgyvendinti naująjį Darbo kodeksą (2016-09-14, Nr. XII-2603). Įgyvendinamo terminas - 2018 m. sausis – balandis.

5. Parengti *gimnazijos nuostatų* (galiojantys patvirtinti 2014-07-25) naują redakciją ir patvirtinti Savivaldybės taryboje. Įgyvendinamo terminas - 2018 m. gegužė – birželis.

6. Parengti *gimnazijos darbuotojų ir bendruomenės narių kvalifikacijos tobulinimo programą*. Veiklos argumentavimas – kvalifikacijos kėlimas, veiksmingai panaudojant skiriamas lėšas, įgyvendinti mokinių tėvų švietimą, įtraukiant juos į veiklas. Įgyvendinamo terminas - 2018 m. birželis.

7. Sukurti **Komunikavimo gimnazijos bendruomenėje ir išorėje sistemą** ir ją įgyvendinti. Veiklos argumentavimas: sukurti aiškia komunikavimo bendruomenėje sistemą (priemonių pavyzdžiai: atnaujinti internetinę svetainę; veiksmingai naudoti TAMO dienyną; susitarti dėl **pokalbių-susirinkimų-susitarimų struktūros, jų protokolavimo**, priimtų susitarimų įgyvendinimo; intraneto paslaugas išplėsti, kad jomis naudotųsi visi darbuotojai; *naudoti reguliariai organizuojamą direktoriaus valandą, skirtą pokalbiams* (bendruomenės narių susitikimai su direktoriumi, gimnazijos vadovais dėl aktualių veiklos klausimų, veiklos priemonių ir pan.). Įgyvendinamo laikotarpis – nuo 2018 m. spalio mėn.

8. Sudaryti **bendradarbiavimo sutartis su mokslininkais (vienu iš universitetu)**, šalies gimnazija(jomis) ir jas įgyvendinti. Veiklos argumentavimas – siekiama, kad veiklos planavimas ir įgyvendinimas gimnazijoje galėtų remtis naujausiais mokslo atradimais, pasiekimais, gimnazijos(jų) patirtimi, universiteto ištekliais naudotųsi gimnazijos bendruomenė. Įgyvendinamo terminas - 2018 m. spalio (2019 m. rugsėjis).

9. Parengti **Kokybės politiką** ir ją įgyvendinti. Veiklos argumentavimas – susitarti gimnazijos bendruomenėje dėl kokybės sampratos, įvertinti ir gerinti kokybinius veiklos rodiklius, aprašyti ir gerinti gimnazijos veiklos procesus (mokymo ir mokymosi, lyderystės ir vadovavimo, rezultatų siekimo, atsakomybių, indėlio ir kt.). Puoselėti kokybės kultūrą. Įgyvendinamo terminas - 2019 m. birželis.

Arūnas Serneckas