

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Daiva Jankuvienė,  
Ingrida Mazrimienė**

**ŠIAULIŲ MIESTO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ  
VIDAUS AUDITO METODIKOS  
TAIKYMO PROBLEMOS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**ŠIAULIŲ MIESTO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ  
VIDAUS AUDITO METODIKOS  
TAIKYMO PROBLEMAS**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)**

**Magistro darbo autorės** Daiva Jankuvienė ir Ingrida Mazrimienė

**Vadovas** doc. dr. Artūras Blinstrubas

**Recenzentas** .....

## **SANTRAUKA**

Daiva Jankuvienė, Ingrida Mazrimienė

**Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodikos taikymo problemos.**  
Magistro darbas

Magistro darbe yra suformuluotos Šiaulių Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito taikymo problemos. Darbe atskleista Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito esmė: teoriniu aspektu vidaus auditas analizuojamas kaip kokybės laidavimo sistema, pateikiama švietimo kokybės samprata ir švietimo kokybė visuotinės kokybės vadybos aspektu; bendrojo lavinimo mokyklos vidaus auditas analizuojamas vadybinių funkcijų aspektu ir kaip organizacijos veiklos strategijų ir perspektyvų numatymo priemonė.

Tyrimo tikslui pasiekti naudota kompleksinė tyrimo metodika, derinant kokybinius ir kiekybinius metodus. Tyrimo dalį sudarė du etapai. Pirmajame etape, ekspertams struktūrizuoto interviu būdu, buvo išryškintos pagrindinės bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodikos taikymo problemos. Antrajame etape, šie duomenys pasirinkti vėlesnio kiekybinio tyrimo kintamaisiais – ruošiant anketą pedagogams, dalyvavusiems vykdant vidaus auditą.

Tyrimo ataskaitoje patvirtinama autorių suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad Šiaulių miesto mokyklos susiduria su įvairiomis problemomis vykdant vidaus auditą visuose jo vykdymo etapuose ir kad daugiausia problemų kyla atliekant pasirinktos srities analizę bei tai, kad audito rezultatai tikslingai panaudojami prioritetų nustatymui, strateginiam veiklos planavimui.

## **SUMMARY**

Daiva Jankuvienė, Ingrida Mazrimienė

**The problems of using internal auditing methods in general education schools of Siauliai.**  
Master's work

The problems of using internal auditing methods in general education schools of Siauliai are stated in this master's degree work. The work characterizes the purport of internal auditing methods: in theoretically dimension internal auditing is analyzed like system of collateral acceptance, the conception of education quality and education quality by aspect of general quality are given; auditing methods in general education schools analyzed by managerial aspect and like a mean to prophesy organization strategy and perspectives.

To reach the aim complex methods of investigation were used, combining qualitative and quantitative methods. The research was of two stages. The first stage using structural interview of experts developed basic problems using internal auditing methods. In the second stage, the data was taken making forms for educators who were doing internal auditing.

Various authors stated hypothesis, that general education schools of Siauliai confront various problems using internal auditing in all stages is supported. Also big problem is to make analysis of chosen sphere and auditing results are not used to make priorities and strategical planning.

## TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. TEORINIAI BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VIDAUS AUDITO PAGRINDAI	
1.1. Vidaus auditas – kaip kokybės laidavimo sistema.....	12
1.1.1. Švietimo kokybės samprata.....	14
1.1.2. Švietimo kokybė visuotinės kokybės vadybos aspektu.....	15
1.2. Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus auditas vadybinių funkcijų aspektu.....	20
1.3. Vidaus auditas kaip organizacijos veiklos strategijų ir perspektyvų numatymo .....24 priemonė	
1.3.1. Mokyklų vidaus auditas strateginių pokyčių valdymo teorijų požiūriu.....	24
1.3.2. Mokyklų vidaus auditas sisteminės kaitos teorijų aspektu.....	27
1.4. Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito samprata.....	30
1.5. Vidaus audito situacija 2004-2005 ir 2005-2006 mokslo metais Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklose.....	36
2. ŠIAULIŲ MIESTO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS VIDAUS AUDITO METODIKOS TAIKYMO PROBLEMŲ TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS.....	41
2.1. Tyrime taikyti duomenų rinkimo metodai.....	41
2.2. Tyrimo objekto operacionalizacija.....	44
2.3. Tyrimo instrumentų pagrindimas.....	46
2.4. Tyrimo imties charakteristika.....	49
2.5. Tyrimo organizavimas.....	52
3. ŠIAULIŲ MIESTO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VIDAUS AUDITO METODIKOS TAIKYMO PROBLEMŲ TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ.....	54
3.1. Pasirengimo vidaus auditui vertinimas.....	54
3.2. „Plačiojo“ audito atlikimo vertinimas.....	57
3.3. Pasirinktos srities analizės (giluminio audito) vertinimas.....	59
3.4. Atsiskaitymo ir informavimo analizės rezultatai.....	67
3.5. Planavimo analizės rezultatai.....	70
3.6. Ekspertų ir pedagogų nuostatų į VA analizę.....	72
3.7 Socialinių demografinių kintamųjų įtaka Bendrojo lavinimo mokyklų VA metodikos taikymo vertinimui.....	77

IŠVADOS.....	83
REKOMENDACIJOS IR DISKUSIJA.....	86
LITERATŪRA.....	89
PRIEDAI.....	92

## **LENTELĖS**

- 1 lentelė. Interviu protokolo specifikacija.
- 2 lentelė. Anketos specifikacija.
- 3 lentelė. Ekspertų (N = 20) ir mokytojų (N = 245) pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.
- 4 lentelė. Ekspertų (N = 20) ir mokytojų (N = 245) pasiskirstymas pagal mokyklos tipą.
- 5 lentelė. Ekspertų (N = 20) ir mokytojų (N = 245) pasiskirstymas pagal lytį.
- 6 lentelė. Ekspertų (N = 20) ir mokytojų (N = 245) pasiskirstymas pagal amžių.
- 7 lentelė. Mokytojų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją (N = 245).
- 8 lentelė. Mokytojų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą (N = 245).
- 9 lentelė. Mokytojų pasiskirstymas pagal darbo stažą šioje mokykloje (N = 245).
- 10 lentelė. Mokytojų pasiskirstymas pagal aplankyto seminarų dėl VA vykdymo (N = 245).

## **PAVEIKSLAI**

- 1 paveikslas. 2005 ir 2006 m. įvertintos vidaus audito sritys Šiaulių miesto mokyklose (N 38).
- 2 paveikslas. mokyklos veiklos sričių vertinimo dažnumo suvestinė (pagalbinių rodiklių pasirinkimų skaičius pagal sritis) Lietuvoje.
- 3 paveikslas. Įvertintų sričių rezultatai ( N 29).
- 4 paveikslas. Tyrimo objekto operacionalizacijos schema.
- 5 paveikslas. Pirmojo etapo, pasirengimo vidaus auditui, problemų reitingas (N=245).
- 6 paveikslas. Ekspertų atsakymai dėl „plačiojo“ audito vykdymo.
- 7 paveikslas. Antrojo VA etapo, „plačiojo“ audito, vykdymo problemų reitingas (N=245).
- 8 paveikslas. Ekspertų nurodytų trečiojo etapo problemų reitingas (N=20).
- 9 paveikslas. Ekspertų atsakymų apie vertinimo šaltinių naudojimą reitingas (N=20).
- 10 paveikslas. Ekspertų vertinimas apie naudojamus duomenų rinkimo metodus vykdant auditą (N=20).
- 11 paveikslas. Trečiojo VA etapo, pasirinktos srities analizės, problemų reitingas (N=245).
- 12 paveikslas. Informavimo ir atsiskaitymo formų mokyklų bendruomenėse reitingas (N=20).
- 13 paveikslas. Ketvirtojo VA etapo, atsiskaitymo ir informavimo apie VA rezultatus, problemų reitingas (N=245).
- 14 paveikslas. Penktojo VA etapo, planavimo, problemų reitingas (N=245).
- 15 paveikslas. Pedagogų nuomonės apie VA apibendrinimo reitingas (N 245).
- 16 paveikslas. VA metodikos taikymo problemų sprendimo teiginių reitingas (N=245).

## IVADAS

### Tyrimo aktualumas

Kiekvienos tautos ateitis priklauso nuo jos jaunimo. Jų išsilavinimo kokybė matuojama ugdymo proceso metu įgytomis žiniomis, gebėjimais ir įgūdžiais bei įgytomis vertybinėmis nuostatomis. Tai didžia dalimi taps faktoriumi, nulemsiančiu būsimą tautos klestėjimą ir gerovę. Kiekviena mokykla rūpinasi savo darbo rezultatais, jaukios mokymo aplinkos kūrimu, veiklos tobulinimu. Bet kaip įvertinti atliktą pažangą?

Įsivertinimo procesai mokyklose – jokia naujiena. Kiekviena mokykla ieško geriausių sprendimų reflektuodama savo veiklą, aiškindamasi jos privalumus ir trūkumus bei būdus jiems šalinti. Ilgai pagrindiniu mokyklos vertinimo kriterijumi buvo laikomi moksleivių akademiniai pasiekimai, įstojusių į aukštąsias mokyklas skaičius. Tačiau mokyklos siekiai kur kas platesni nei parengti vaiką universitetui: ugdyti savarankišką, pilietišką, dorą asmenybę.

Tačiau ar įmanoma objektyviai vertinti šią veiklą ir kas gebėtų tai padaryti?

Audito aktualumo šaknis galima išvelgti gana giliai globaliuose socialiniuose pokyčiuose. Visuotinai yra pripažįstama, kad gyvename sparčios kaitos sąlygomis. Ne išimtis ir švietimo sritis. Švietimo įstaigos yra atsakingos už realaus ugdymo turinio, atitinkančio jo paskirtį ir tikslus, kūrimą ir procesus, vykstančius jose. Didėjant švietimo įstaigų savarankiškumui, iškyla poreikis turėti priemones, kurios padėtų išlaikyti siektiną ugdymo kokybės lygį švietimo įstaigose nepriklausomai nuo jų įvairovės bei švietimo kokybės apskritai. Viena iš tokių priemonių yra švietimo įstaigų vertinimo sistema, pagrįsta sutartiniais kokybės rodikliais bei juos išreiškiančiais vertės kriterijais. Mokyklų atveju kaip veiklos vertinimo, sėkmės matavimo priemonė šiuo metu plačiai taikomas auditas.

Kartais pasigirsta, kad vidaus audito metodika visiškai neatitinka Lietuvos švietimo teisinio konteksto. Ar tai tiesa? Pirmiausia, didelę įtaką darė ir daro europinis kontekstas – ypač Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare. Vienas iš Europos Sąjungos švietimo tikslų – gerinti ES švietimo ir mokymo sistemų kokybę, didinti efektyvumą kuriant suderinamas kokybės užtikrinimo sistemas bei kartu pripažįstant jų įvairovę. Europos šalyse šiuo metu populiariausia yra audito technologija. Nemažai dėmesio auditui skiriama strateginiuose Lietuvos Respublikos dokumentuose: „Visuose švietimo lygiuose įdiegiamas strateginis planavimas. Visuose švietimo lygiuose įdiegiama šiuolaikinė įsivertinimo ir vertinimo kultūra“. „Dalis švietimo priežiūros ir inspektavimo funkcijų laipsniškai keičiamos mokyklos audito (įsivertinimo ir išorinio vertinimo) sistema, kurios pagrindinis tikslas – skatinti švietimo kokybę ir veiksmingumą“ (Valstybinės Švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos).

Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje (2002) įvardintas siekis – „užtikrinti švietimo sistemos kokybę integruojantis į bendrąją Europos šalių erdvę (organizuoti institucijų išorinį vertinimą, plėtoti stebėsenos (monitoringo), audito, diagnostinių testų, tyrimų ir strateginio planavimo sistemą; apibrėžti, išplėtoti ir įtvirtinti mokyklų bendruomenių savarankiškumą ir atsakomybę)“. Antrojo švietimo reformos etapo prioritetuose taip pat randame įtvirtintas audito nuostatas: modernizuoti ugdymą bei studijas, siekti švietimo kokybės; pradėti kurti ir diegti išorinio bei vidinio švietimo įstaigų audito metodikas. Lietuvos švietimo įstatyme (2003) apie vidaus auditą, įsivertinimą bei atsakomybę už švietimo kokybę kalbama 49-ajame, 56-ajame, 61-ajame, 62-ajame, 66-ajame straipsniuose, o netiesiogiai – visuose straipsniuose, kurie apibrėžia strateginių planų kūrimo ir tvirtinimo procedūras (strateginis planas yra penktasis vidaus audito etapas).

Mokyklos vidaus audito metodika Lietuvoje buvo pradėta kurti 1999 m. Švietimo ir mokslo ministerijos, Mokyklų tobulinimo centro, iniciatyvių mokyklų pastangomis, padedant Škotijos audito ekspertams. 2001 m. buvo išleista knyga „Mokyklos vidaus audito metodika – projektas“, kurioje pateikiamas vidaus audito metodikos projektas bei šešių mokyklų, dalyvavusių bandomajame mokyklos vidaus audito projekte, patirtis. Ši metodika yra patvirtinta švietimo ir mokslo ministro 2002 m. vasario 28 d. įsakymu Nr. 302 ir visos mokyklos jau gali ją taikyti savo darbe.

Mokyklų tobulinimo programos B komponento „Švietimo kokybės vadybos sukūrimas“ iniciatyva 2004-2005 mokslo metų pabaigoje buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas buvo panagrinti pirmojo vidaus audito metodikos įgyvendinimo rezultatus. Vidaus audito taikymo sėkmės kriterijus – mokyklos tobulėjimas ir ugdymo kokybės sėkmės laidavimas (Lietuva. Švietimas regionuose, 2005).

Mokyklų tobulinimo programa ir mokyklų auditas Lietuvoje įvertintas tarptautinėje konferencijoje Bukarešte 2004-05-18 „Švietimo politikos ir veiksmų siejimas su rezultatais“ („Linking Policies and Actions to Outcomes“).

Pasak Švietimo priežiūros skyriaus vyriausiojo specialisto Petro Navicko (2004), bendrojo lavinimo mokyklų vidaus auditas – nauja priežiūros forma, naujas vertinimo būdas. „Mokyklos ugdymo aplinką, procesą ir tikslų įgyvendinimą vertins ne vadovai, o visa bendruomenė: pedagogai, tėvai, moksleiviai. Jos pačios nustatys stipriausias ir silpniausias veiklos sritis. Mokykla bus suinteresuota pasitempti, keistis, - paskata mokyklai tobulėti“ (Navickas, 2004).

Kintantį požiūrį į mokyklos vidaus auditą rodo ir 2003 m. Mokyklų tobulinimo programos užsakytas ir Švietimo plėtotės centro vyriausiojo specialisto dr. Albino Kalvaičio atliktas sociologinis tyrimas: „Vidaus audito Lietuvoje padėties analizė“. „Daugiau nei pusė tiek vykdančių, tiek dar nevykdančių mokyklų vidaus auditą pagrindinių mokyklų vertina jį kaip gerą ir gerai įgyvendinamą idėją“, - teigia švietimo plėtotės centro vyriausiasis specialistas dr. A. Kalvaitis (2004).



2004 metais išleista „mėlynoji“ knyga „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika III dalis. Molėtų rajono mokyklų patirtis“, kurioje savo atradimus vykdant vidaus auditą pristato Molėtų švietimo centro ir dešimties rajono mokyklų komandos. Kaip pastebi Alantos vidurinės mokyklos pedagogai, auditas nėra tikslas – pats auditas turi savo tikslus. Kokie jie bus, priklausys nuo kiekvienoje mokykloje vykusios pedagoginės bendruomenės diskusijos (Gražulis, 2004, p. 8).

Apie vidaus auditą kalba ir pačios mokyklos, jau atlikusios jį, dalinasi savo patirtimi<sup>1</sup>. Auditas buvo įvertintas nevienareikšmiškai<sup>2</sup>. „Prieš pradėdami audituoti mokyklą, dvejus metus stengėmės išbandyti metodiką, ją suprasti ir įvaldyti“, - dalijosi patirtimi Šiaulių J. Janonio gimnazijos direktoriaus pavaduotoja Skaidra Maciulevičienė (2004). Pasak jos, vidaus auditas – tai pagrindinė mokyklos veiklos plėtros ir planavimo sąlyga. S. Maciulevičienė neslėpė, kad kol kas nėra visiškai aiški audito nauda ir daugeliui tai atrodo tik papildomas darbas.

Kodėl atsiranda neigiamų emocijų? Pasak Švietimo plėtotės centro vyresniojo specialisto G. Kazakevičiaus (2004), viena priežastis: auditas suvokiamas kaip savitiksliis dalykas; kita priežastis – tai nuogąstavimas, kad audito „atėjimas“ į mokyklos veiklą gali sukelti tam tikrų įtampų tiek tarp mokyklų vadovų, tiek ir tarp mokytojų. Mokytojų priešiškas nuostatas audito atžvilgiu taip pat lemia kelios priežastys. „Viena vertus, mokytojai jaučiasi esą nesaugūs dėl galimų audito rezultatų ir iš to sekančių pasekmių. Kita priežastis yra ne taip pastebima ir deklaruojama: vidaus audito metodikoje siūlomos iliustracijos yra mokyklos veiklos standartų apibrėžimas įvairioms mokyklos veiklos sritims, todėl ir mokytojo veiklos vertinimas tampa skaidresnis“ (Kazakevičius, 2004, p. 112).

Projekto „Kaip mums sekasi“, skirto vidaus audito metodikai atnaujinti, nacionalinėje konferencijoje, dalyviai analizavo opiausias problemas vykdant bendrojo lavinimo mokyklos vidaus auditą ir numatė jo tobulinimo ir mokyklos veiklos būdus. Konferencijos dalyviai pažymi būtinybę toliau tobulinti įsivertinimo praktiką Lietuvos mokyklose. Konferencijos dalyviai mano, kad reikėtų

---

<sup>1</sup> Lisauskienė, V. Kad auditas negąsdintų. (2004 m. Nr. 11(186). *Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“*; Visockienė, D. Stiprūs, nes entuziastingi; Šarkelienė, R. ir Žaldokas, G. Jo didenybė...auditas; Liokienė, J. ir Šakelytė L. Nesėkmės skatina progresą; Budraitienė, N. ir Speičienė, R. MTP – mums tikrai pavyks; Mikučauskienė, R. ir Jodonytė, O. Dideli lūkesčiai ir mažos sėkmės; Saranienė, O. Gebėjimas dirbti, gebėjimas tartis; Songailienė, V. Sugrįžimai; Tekorienė, T. ir Senkuvienė, L. Pradėjome nuo nulio; Toleikienė, R. Kaip mes plaukiojame audito jūroje. (2005, spalio 5). *Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“*.

<sup>2</sup> Gražulis, J. Vidaus audito pranašumai ir trūkumai. (2004 m. Nr. 11(186). *Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“*; Nacionalinės vidaus audito konferencijos rezoliucija (2005 m. Nr. 20(215). *Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“*; Vidaus audito problematika (2005 m. Nr. 20(215). *Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“*; Rado ir trūkumų ir privalumų (2004 m. Nr. 11(186). *Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“*, p. 8. „Dialogas“ Kvietkauskienė J., Vidaus ir išorės auditas skatina pasitikėjimą mokyklomis” (2004 m. Nr. 23 ( 616)); „Dialogas” Kirdeikis S., Išorinis auditas: žvilgsnis iš vidaus ( 2005 m. Nr. 3 (643)); „Dialogas” A. Kakanauskas, Darbo daug, o naudos ( 2005 m. Nr. 35 ( 628 )).

parengti naują Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodikos projektą ir teikti jį švietimo ir mokslo ministrui tvirtinti<sup>3</sup>.

2005 m gruodžio 2-3 d. Varėnoje surengtoje regioninėje konferencijoje „Vidaus audito organizavimo mokykloje problematika: kelias ir šalikelė“ buvo aptarti: mokyklų tobulinimo programos raida, darbo grupėse analizuojamos švietimo įstaigų patirtys, atsirandančios aktualijos. Konferencijoje pranešimus „Vidaus ir išorės auditų sąsajos“ bei „Vidaus audito metodikos tobulinimo problematika“<sup>4</sup>.

Pagrindiniai sunkumai su kuriais susiduria vidaus auditą atliekančios mokyklos, - su tyrimais susijusios problemos, iliustracijų kūrimo problemos, žinių ir įgūdžių trūkumas. „Pagrindinis sunkumas, su kuriuo susiduria visos auditą atliekančios mokyklos – laiko stoka: vidaus auditą atlieka dažniausiai mokytojai, turintys ir pamokas vesti, o direktoriams bei pavaduotojams daugelyje mokyklų tai yra naujas uždavinys, prisidedantis prie darbų, kuriuos jie buvo įpratę atlikti“ (Gražulis, 2004).

**Tyrimo problema** išreiškiama šiais klausimais:

- Su kokiomis problemomis susiduriama taikant bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodiką?
  - Kokios tendencingos problemos iškyla kiekviename vidaus audito etape:
    - ruošiantis auditui,
    - vykdant pasirinktos srities analizę,
    - rengiant ataskaitą?
  - Ar audito rezultatai tikslingai panaudojami prioritetų nustatymui, strateginiam mokyklos veiklos planavimui?

Aukščiau suformuluoti konkretūs klausimai bei atsakymo į juos paieškos sudaro šio magistrinio tyrimo mokslinio problemiško pagrindo.

**Tyrimo objektas** – Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodikos taikymo problematika.

**Tyrimo dalykas** – Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodikos taikymo problemos ruošiantis auditui, atliekant „platusį“ auditą, analizuojant pasirinktą sritį, ruošiant ataskaitą ir informuojant bendruomenę, planuojant tolimesnę mokyklos veiklą.

**Tyrimo tikslas** – ištirti Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodikos taikymo problemas.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atlikti mokslinės literatūros ir švietimą reglamentuojančių dokumentų analizę, konceptualizuojant bendrojo lavinimo mokyklų vidaus auditą ir jį sąlygojančius veiksnius.

---

<sup>3</sup> Nacionalinė vidaus audito konferencijos rezoliucija. (2005). *Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“*, 20 (215), 5.

<sup>4</sup> Vidaus audito problematika. (2005). *Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“*, 20(215), 5.

2. Nustatyti kaip vertinama bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika įvairiuose jo vykdymo etapuose:

- Pasirengimo etape;
- „Plačiojo“ audito vykdymo etape;
- Pasirinktos srities analizės etape;
- Atsiskaitymo ir informavimo etape;
- Planavimo etape.

3. Numatyti vidaus audito metodikos taikymo problemų sprendimo galimybes.

#### **Hipotezė:**

• Šiaulių miesto mokyklos susiduria su įvairiomis problemomis vykdant vidaus auditą visuose jo vykdymo etapuose.

- Daugiausia problemų kyla atliekant pasirinktos srities analizę.
- Audito rezultatai tikslingai panaudojami prioritetų nustatymui, strateginiam veiklos planavimui.

#### **Tyrimo metodologija**

Tyrimo tikslui pasiekti naudota kompleksinė tyrimo metodika, derinant kokybinius ir kiekybinius metodus. Struktūrizuoto interviu metodu sukaupti duomenys pasirinkti vėlesnio kiekybinio tyrimo kintamaisiais.

Šioje ataskaitoje pristatomas socialinis tyrimas pagal savo pobūdį yra vertinamasis. Ši charakteristika argumentuojama tuo, kad šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti ekspertų nuomonę, siekiant nustatyti audito metodikos taikymo problemas kiekviename jo vykdymo etape ir siekiama įvertinti Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodiką, jos taikymą ir išskirti potencialias problemas, su kuriomis susiduria mokyklos vykdydamos vidaus auditą.

#### **Tyrimo metodai:**

• Teorinį tyrimo pagrindą sudaro įvairios *mokslinės ir kitokios literatūros pasirinkta tema analizė*. Analizuojama „Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodika“ I, II, III dalys, su mokyklų vidaus auditu susiję teisės aktai, kita literatūra mokyklų įsivertinimo, tobulinimo, planavimo temomis.

• *Apklausa žodžiu – struktūruotas interviu*. Šiuo metodu apklausiami vidaus audito ekspertai, siekiant nustatyti audito metodikos taikymo problemas kiekviename audito vykdymo etape.

• *Apklausa raštu –anketavimas*. Apklaunami raštu vidaus audito grupės nariai Šiaulių bendrojo lavinimo mokyklose. Išskiriamos pagrindinės vidaus audito taikymo mokyklose problemos.

- **Statistiniai metodai.** Aprašomoji statistika - neparametrinis hipotezių tikrinimas. Atskirų demografinių kintamųjų skirtingam požiūriui į tą patį teiginį lyginimui pasitelkta SPSS 11 programinė įranga (Statistical package for the social sciences). Neparametrinis statistinių hipotezių tikrinimo metodas buvo naudojamas siekiant įvertinti ir palyginti atskirų demografinių kintamųjų skirtingą požiūrį į tą patį teiginį. Buvo naudojamas Kruscal'o ir Wallis'o H testas, kurio metu SPSS paketu lyginamos kelios vieno kintamojo grupės bei palyginamos kelios nepriklausomos imtys, kai reikšmingumo lygmuo  $p < 0,05$ .

### **Instrumentarijus**

Siekiant išsiaiškinti problemas, taikant bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodiką, buvo parengtas interviu klausimynas Šiaulių miesto švietimo ekspertų apklausai žodžiu. Struktūruoto interviu klausimyną sudaro 6 stambūs diagnostiniai blokai (be socialinio – demografinio klausimų bloko). Tyrimo instrumentą sudaro uždari ir atviri klausimai. (1 priedas : interviu protokolas, 8 lapai).

Gauti verbaliniai duomenys buvo apdorojami interpretuojant tiesiogiai, remiantis empiriniais ekspertų išsakytais požymiais, atspindinčiais vidaus audito vykdymo patirtį. Tyrimo duomenys interpretuojami ir remiantis ekspertų nuomonės intensyvumu.

Anketinė apklausa atlikta naudojantis anonimine anketa raštu, kuri sudaryta iš 6 blokų (be socialinio – demografinio klausimų bloko) (2 priedas, 4 lapai). Anketą sudaro 53 teiginiai, kurie buvo gauti atklikus ekspertų interviu. Respondentų atsakymams fiksuoti buvo naudojama 4 pakopų ranginė skalė.

Atlikus interpretacijas, išvados lyginamos su hipoteze ir formuojamos darbo išvados, t.y. įvardijamos audito metodikos taikymo problemos kiekviename audito vykdymo etape.

Interviu protokolas ir anketa buvo parengta vadovaujantis Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito procedūrų ir etapų operacionalizacija.

### **Tyrimo empirinė bazė**

Tyrimo dalyvavo 20 Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito ekspertai (mokyklų direktoriai, pavaduotojai, mokytojai) ir 245 pedagogai, dalyvavę vidaus audito vykdyme.

### **Tyrimo imtis**

Pagal apimtį šis tyrimas yra ištisinis, kai tiriami visi tiriamojo reiškinio (aibės) tyrimo atvejai (tyrimo vienetai) Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų kontekste. Tyrimo imties atrankos principas – tikslinė atranka. Tyrimui buvo pasirinktos dvi tiriamųjų grupės: ekspertai ir mokytojai (pedagogai). Pirmąją grupę sudarė Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito ekspertai. Apklausoje sutiko dalyvauti 20 ekspertų: po 2 respondentus iš pradinių mokyklų ir gimnazijų, po 8 respondentus iš vidurinių ir pagrindinių mokyklų. Antroje grupėje buvo Šiaulių miesto bendrojo

lavinimo mokyklų mokytojai, dalyvavę vykdant vidaus auditą (N = 245). Iš viso buvo išdalinta 315 anketų, iš kurių 245 (78 %) sugrįžo ir buvo apdorotos.

### **Tyrimo etapai:**

Pirmasis etapas (2005 m. gruodžio – 2006 m. sausio mėn.) – mokslinės literatūros ir mokslinių tyrimų metodologijos teorijos analizė, tyrimo koncepcijos parengimas.

Antrasis etapas (2006 m. vasario – rugsėjo mėn.) – struktūruotu interviu apklausiami švietimo ekspertai, empirinių duomenų rinkimas ir jų analizė.

Trečiasis etapas (2006 m. spalio – lapkričio mėn.) – antrinių statistinių duomenų sudarymas.

Ketvirtasis etapas (2007 m. sausio – balandžio mėn.) – tyrimo duomenų analizė bei apibendrinimas, ataskaitos parengimas.

### **Rezultatų naujumas**

Išanalizuotos vidaus audito taikymo problemos Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklose.

### **Rezultatų teorinis reikšmingumas**

Sukaupta gausi medžiaga apie vidaus audito metodikos taikymo problemas Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklose, bei konceptualizuotas mokyklų vidaus auditas švietimo kokybės vertinimo aspektu.

### **Rezultatų praktinis reikšmingumas**

Tyrimo metu nustatytos bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos taikymo ir atlikimo proceso problemos atveria galimybę:

- vidaus audito ekspertams tobulėti ir tobulinti kompetencijas ir supratimą apie vidaus auditą;
- tobulinti mokyklos vidaus audito sistemą.

Sąlygiškai didelis tyrimo rezultatų potencialių vartotojų ratas. Tai bendrojo lavinimo mokyklų vadovai, mokytojai, mokyklų vidaus audito ekspertai ir konsultantai, švietimo darbuotojai ir kt.

# 1. TEORINIAI BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VIDAUS AUDITO PAGRINDAI

## 1.1. Vidaus auditas – kaip kokybės laidavimo sistema

Prieš pradėdant nagrinėti šią problemą, derėtų apibrėžti vidaus audito sampratą.

Audito aktualumo šaknis galima išvelgti gana giliai globaliuose socialiniuose pokyčiuose. Visuotina yra pripažįstama, kad gyvename sparčios kaitos sąlygomis. Ne išimtis ir švietimo sritis. Šios globalios tendencijos neaplenkia ir Lietuvos. Seniai tiek užsienio kraštuose, tiek mūsų šalyje įprasta manyti, kad darosi keblu centralizuotai suspėti reaguoti į vis naujus iššūkius, todėl stebima decentralizacijos tendencija, lydima ne tik didesnės autonomijos, bet ir atsiskaitomybės.

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad auditas gali būti suprantamas įvairiai. Žodis „auditas“ bendrąja prasme reiškia reviziją. Dar nuo senovės laikų revizija buvo suprantama kaip išlaidų kontrolė, galvojant apie jos teisėtumą, pagrįstumą, tikslumą, finansinių dokumentų tvarkingumą, turimų įgaliojimų paisymą ir pan.

Barczyk (1999, p. 98) nurodo, jog „auditas – tai nepriklausomas audito subjekto procesų ir procedūrų tyrimas“. J. Mackevičius (1994, p. 29) pateikia tokį audito apibrėžimą: „Auditas – įmonės finansinių ataskaitų nepriklausomas patikrinimas ir nuomonės apie jas suformavimas“. Kitas apibrėžimas teigia, jog „veiklos auditas – tai audituojamos valstybės institucijos, įstaigos ar įmonės administracinės veiklos siekiant iškeltų tikslų, taip pat darbo, materialinių, finansinių bei kitų išteklių naudojimo ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo įvertinimas“ (Mackevičius, 2001, p.606). Šiame apibrėžime užakcentuota ne tik audituojamo subjekto veiklos vertinimo, bet ir išteklių naudojimo reikšmė. Labai panašų audito apibrėžimą pateikė ir Kabašinskas bei Toliatienė (1997, p. 32). Akivaizdu, kad tiek Mackevičius, tiek Kabašinskas bei Toliatienė apibūdina finansinį auditą, o Barczyk neapibrėžia audito objekto, o tik nurodo, kas tai yra. Tačiau pažymėtina, jog minėti autoriai, apibrėždami auditą, apibūdina jį kaip sudėtingą analitinę sistemą. Greener (1997) akcentuoja, jog auditas atliekamas pašalinės organizacijos, norint įvertinti, ar tai, kas deklaruota dokumentuose, yra tiesa. Šis požiūris atsispindi ir Maticienės (1997) pateiktame apibrėžime. Ji teigia, kad auditas – tai oficiali, nepriklausoma kliento apskaitos apie finansinę atskaitomybę ar kitą ekonominę veiklą realumo ir patikimumo analizė ir įvertinimas lyginant su bendraisiais apskaitos principais, standartais ir kitais norminiais dokumentais bei auditoriaus raštiškos nuomonės apie tai pateikimas. Šiame apibrėžime be minėto aspekto (audito atlikimo, išorės auditorių) dar galima išvelgti, jog auditui būdinga tam tikros veiklos, šiuo atveju finansinės ir ekonominės, realumo ir patikimumo analizė bei jos įvertinimas lyginant su tam tikrais norminiais dokumentais. Tai svarbu mokyklai atliekant vidinį auditą, nes ji turi

vertinti savo veiklą atitinkamu požiūriu, pvz., ugdymo tikslų pasiekimo, mokyklos politikos realizavimo ir pan. Analizuojant audito apibrėžimus, aiškėja, kad audito tikslas – įvertinti, ar tai, kas organizacijos deklaruojama ir yra realizuojama, t.y. atlikti veiklos analizę patikimumo ir realumo aspektais, palyginant su tam tikrais veiklos standartais, dokumentuose išdėstytais veiklos principais, siekiais ir pan. Įvertinant šiuos pastebėjimus, galima būtų apibrėžti mokyklos vidinio audito sampratą.

Bendrojo lavinimo mokyklos vidinį auditą galima apibrėžti kaip pačios mokyklos atliekamą informacijos apie jos veiklą realumo ir patikimumo analizę bei įsivertinimą, lyginant su pagrindiniais mokyklos veiklos principais, standartais, jos siekiais, atsispindinčiais dokumentuose.

Apibrėžus audito sampratą, derėtų išsiaiškinti ir mokyklos veiklos rezultatyvumo sąvoką. Tačiau dažniausiai literatūroje vartojami efektyvumo apibrėžimai. Išsamiai šią sąvoką tyręs Miles (Hoy ir kt., 1987, p. 390) nurodo, kad mokslininkai efektyvumą apibrėžia įvairiai, tačiau šie apibrėžimai siejami su organizacijos tikslais, akcentuojant atitinkamus veiklos kriterijus.

Kiekvienas auditas remiasi jo eigoje taikomais vertinimo kriterijais, todėl būtina apžvelgti šių kriterijų visumą, kiekvieną iš jų apibūdinti, nustatyti tarp jų egzistuojančias sąsajas bei skirtumus, išnagrinėti tų kriterijų apskaičiavimo galimybes bei ypatumus, taikomas metodikas ir kitus aspektus, susijusius su bet kurios veiklos rezultatų vertinimu.

Pagrindiniai veiklos audito kriterijai išplaukia iš vadinamosios 3 E koncepcijos, apibrėžiančios tris sampratas: ekonomiškumą, efektyvumą ir veiksmingumą.

Puškorius S. (2004, p. 9) pateikia tokius šių sampratų apibrėžimus:

Ekonomiškumas suprantamas kaip panaudotų išteklių, kurie reikalingi tam tikram rezultatui gauti (pagaminti prekę, suteikti paslaugą ir pan.) minimizavimas, išlaikant tam tikrą to rezultato kokybę.

Efektyvumas yra santykis tarp pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių, indėlių, kaštų bei kitų resursų kiekis.

Veiksmingumas – nustatytų tikslų įgyvendinimo lygis, panaudojus tam tikrą išteklių kiekį.

Išnagrinėjus šiuos terminus, galima įsitikinti, kad jie yra pasiskirstę hierarchinės piramidės būdu.

Paprasčiausias kriterijus yra ekonomiškumas, nes:

1. jis priklauso nuo santykinai mažiau veiksnių, negu efektyvumas ir veiksmingumas,
2. visi veiksniai tiesiogiai susiję su kaštais,
3. šis kriterijus gana lengvai gali būti įvertintas kiekybiškai.

Efektyvumo kriterijus aprėpia veiksnius, išskirtus vertinant ekonomiškumą, tačiau:

1. nagrinėja daugiau ir įvairesnių faktorių,
2. vertina veiklos rezultatus sistemiškai,
3. yra „arčiau“ užsibrėžtų tikslų.

Šis kriterijus taip pat gali būti apskaičiuotas kiekybiškai, nors ir sudėtingiau. Veiksmingumas yra aukščiausio lygmens kriterijus, nes:

1. aprėpia efektyvumo kriterijų visumą,
2. nustato kiekvieno efektyvumo kriterijaus įtaką veiklos rezultatams,
3. įvertina nustatytų tikslų pasiekimo lygį (Puškorius, 2004, p. 31).

Atsižvelgiant į tai, kad pagrindinis vidinio audito tikslas – analizuoti ir įsivertinti informaciją apie mokyklos veiklą realumo ir patikimumo požiūriu, tampa akivaizdu, kad tai susiję su mokyklos veiklos rezultatyvumu. Juk kiekviena mokykla formuoja savo veiklos tikslus, kylančius iš jos misijos. Tikslų įgyvendinimo analizė ir parodo ar pasiektas išsikeltas tikslas. Žinoma, tam reikalingi atitinkami vertinimo kriterijai (požymiai) bei indikatoriai (rodikliai), įgalinantis nustatyti tikslų įgyvendinimo kokybę. Tokiu atveju, mokyklos veiklos rezultatyvumas ir būtų ne kas kitas kaip tikslų kokybinis įgyvendinimas.

**1.1.1. Švietimo kokybės samprata.** Kokybė – svarbus žmonijos siekis. Literatūroje galima rasti daug praktinių pavyzdžių, kai ėmusis kryptingos švietimo paslaugų tobulinimo veiklos pagerėja rezultatų kokybė: Mokyklų plėtros programos (Fullan, 1998), Viso mokymo gerinimo projektas (Hopkins ir kt., 1998), Institucinio ugdymo programa (Per Dalin ir kt., 1999) ir kt. (Everard ir kt., 1997). Nors švietimo kokybės tema visuomenė ir švietimo profesionalai diskutuoja vis dažniau, tačiau kokybę diskusijų dalyviai supranta gana įvairiai. Ir tai nenuostabu, nes juk kokybės kriterijai yra sutartiniai. Labiau išsigilinus į švietimo kokybės problemas ir pabandžius suformuluoti, kas yra kokybiškas švietimas, galime teigti, kad švietimo kokybė nėra vienalytė. R. Želvys (2003, p. 98) teigia, jog visuminę švietimo kokybę sudaro ne mažiau kaip penkios svarbios sudėtinės dalys:

1. Pradinių sąlygų kokybė (mokomosios aplinkos, vadovėlių ir mokymo priemonių, techninės įrangos, pedagoginio personalo ir kt. kokybė).
2. Ugdymo proceso kokybė (mokymo per pamokas, popamokinės veiklos, mokytojų ir mokinių tarpusavio santykių, bendradarbiavimo su tėvais, mokyklos klimato kokybė ir kt. kokybė).
3. Rezultatų kokybė (valstybinių brandos egzaminų rezultatai, tarptautinių lyginamųjų tyrimų rezultatai, pasiekimai tarptautinėse olimpiadose ir kt.).
4. Pasiekimų kokybė (tai ilgalaikės švietimo pasekmės, tokios kaip augantis visuomenės kultūros lygis, nedarbo mažėjimas, gyventojų pajamų augimas, sėkmingas konkuravimas tarptautinėje darbo rinkoje ir kt.).
5. Pridėtinė vertė (kiek svarbus buvo ugdymo įstaigos indėlis, palyginti su kitais veiksniais: individo gabumais, tėvų pastangomis, korepetorių pagalba ir kt.).



Tačiau kaip pamatuoti ir įvertinti kokybę? Kokybė švietime taip pat gali būti matuojama įvairiai, tačiau dažniausiai naudojamos trys matavimo kategorijos (Želvy, 2003, p. 98):

1. Atitiktis ekspertų nustatytiems kokybės standartams (pvz., švietimo standartai arba egzaminų reikalavimai).

2. Atitiktis bendru susitarimu nustatytiems kriterijams (pvz., tėvų komiteto ir mokyklos susitarimas apie tai, kokias papildomas paslaugas mokykla teiks, arba darbdavių ir aukštosios mokyklos pasirašyta sutartis).

3. Individualaus kliento poreikių tenkinimas, t.y. atsižvelgimas į konkrečias kiekvieno besimokančiojo reikmes.

Nors kokybės laidavimo politikoje paprastai stengiamasi derinti visas tris minėtas kategorijas, tačiau dėl istoriškai susiklosčiusios tradicijos ir centralizuoto dabartinės švietimo sistemos pobūdžio Lietuvoje dažniausiai akcentuojama pirmoji švietimo kokybės samprata, t.y. atitiktis ekspertų nustatytiems standartams. Pagal šiuo metu galiojančią tvarką įvairių ugdymo pakopų bendrojo išsilavinimo valstybinį standartą nustato Švietimo ir mokslo ministerija. Ministerija yra atsakinga už švietimo standartų patvirtinimą, o švietimo organizacija – už jų įgyvendinimą.

Švietimo kokybė nėra absoliuti ir stabili kurių nors švietimo požymių išraiška. Švietimo kokybe laikytini švietimo klientų<sup>5</sup> (švietime dalyvaujančių asmenų, visuomenės), profesionalų (pedagogų, švietimo įstaigų vadovų, švietimo valdymo lygmenų specialistų, švietimą aptarnaujančios infrastruktūros specialistų, mokslininkų) ir politikų susitarimai dėl švietimo tikslų (vertybių, modelių), jų siekimo būdų, pasiekimų įsivertinimo kriterijų (laukiamų rezultatų) ir konkrečiu metu nustatyto sutartinių tikslų pasiekimo laipsnio.

Švietimo kokybė – tai požymių visuma, leidžianti spręsti, kaip švietimo įstaiga, švietimo sistema ar atskiri jos posistemiai vykdo savo paskirčiai būdingus bei nacionalinius ir regioninius švietimo tikslus, atitinka ugdytinių/klientų poreikius, Europos Sąjungos, pasaulio šalių švietimo tendencijas, siekia naujovių ir nuolatinio tobulėjimo esamomis sąlygomis ir geba tas sąlygas gerinti.

**1.1.2. Švietimo kokybė visuotinės kokybės vadybos aspektu.** Pramonėje gerai žinomas visuotinės kokybės vadybos terminas, pasiūlytas Joseho Jurano. Yra priimtini tarptautiniai visuotinės kokybės vadybos standartai ISO 9000, ISO 9001. Pagal šiuos standartus kokybės valdymui būdingas begalinis ciklas: planavimas, vykdymas, analizė, tobulinimas ir vėl planavimas, vykdymas ir t.t. Tobulinimas numatomas visoms veikloms, kurių trūkumus parodo analizė. Veiklos ciklo dėmesio

---

<sup>5</sup> švietimo kliento sąvoka aprėpia įvairaus amžiaus švietimo dalyvius – ikimokyklinio ugdymo įstaigų ugdytinius, įvairių tipų mokyklų moksleivius, suaugusiųjų švietimo įstaigų klausytojus, todėl ji Švietimo įstaigų vertinimo nuostatose vartojama apibendrintai.

centre – kliento poreikiai. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika yra skirta mokyklos veiklai analizuoti, numatyti tobulinimo perspektyvas. Mokyklų vidaus auditas apima minėtas kokybės valdymui ciklo dalis ir atliepia visuotinės kokybės vadybos principus.

Visuotinės kokybės vadyba yra koncepcija, kad kokybė gali būti valdoma ir, kad tai yra procesas. Pagal ISO 9000 – VKV yra nesibaigiančio tobulinimo filosofija. Jei iššifruotume tuos žodžius atskirai, tai galima būtų apibrėžti šias sąvokas taip: *Visuotinė* (Total) – kokybė apima kiekvieną ir visas veikas, atliekamas organizacijoje. *Kokybė* (Quality) – atitikti reikalavimus (vartotojo poreikių tenkinimas). *Vadyba* (Management) – kokybė gali ir privalo būti valdoma. „VKV – tai vadybos metodas, kuriuo stengiamasi nuolat gerinti organizavimo principus, tai sudėtinga vadybos sistema su tiesioginiais ir grįžtamaisiais ryšiais organizuotais taip, kad būtų užtikrinta produkto, paslaugos kokybės tobulėjimo tendencija“ (Dikavičius ir kt., 2003, p. 46). VKV – suprantamas kaip procesas be pabaigos.

Visuotinės kokybės vadybos koncepcija gali būti apibrėžta 18 pagrindinių komponentų visuma, kurie skirstomi į 3 esmines nuostatas, 5 didžiuosius principus ir 10 vadybos priemonių. Nuostatos yra svarbiausieji visuotinės kokybės vadybos aspektai, į kuriuos turi atsižvelgti pagrindiniai organizacijos vadovai, principus įgyvendina viduriniojo lygmens vadybininkai, o priemonės taikomos kasdieninėje organizacijos veikloje.

Trys esminės nuostatos (Dikavičius ir kt., 2003, p. 47-50):

1. Visuotinis apsisprendimas siekti puikios kokybės. Organizacijos vadovai ir visas personalas turi būti visada pasirengę pateikti kuo geresnės kokybės gaminių ir paslaugų. Gerinti kokybę yra vienas iš aukščiausių organizacijos tikslų. Teikti kokybišką ugdymą mokyklose-vienas iš Švietimo politikos siekių. Mokyklos VA metodikoje pabrėžiama, kad priimant sprendimus dėl mokyklos veiklos vertinimo turi dalyvauti visa bendruomenė, todėl galime teigti, kad VKV nuostata, “visuotinis apsisprendimas siekti puikios kokybės”, atspindi ir VA metodikos nuostatas.

2. Apsisprendimas tenkinti klientą. Kokybę galima apibrėžti kaip tam tikrų standartų atitikimą arba gaminio ar paslaugos tobulumo laipsnį. Tačiau kokybę galima apibrėžti ir kaip kliento reikalavimų tenkinimą ar viršijimą. Mokyklos VA metodikoje pateikiamos 7 vertinimo sritys, atskleidžiami vertinimo požymiai bei nustatomi vertinimo lygmenys, todėl vidaus audito metodiką galime pavadinti standartu, į kurį orientuojasi mokyklos vertindamos savo veiklą.

3. Igaliojimų suteikimas darbuotojams. Darbuotojai turi jausti atsakomybę už kokybę, todėl jiems reikia suteikti atitinkamus įgaliojimus. Mokyklos VA metodikoje rekomenduojama mokyklų vadovams suteikti pedagogams vertintojo įgaliojimus, suburiant VA koordinatorių ir vykdytojų grupes.

Penki didieji principai:

1. Grupinis darbas. Grupinis darbas sudaro galimybę dirbti drauge bendram labui, individualiais laimėjimais siekti visos organizacijos tikslų. Taikomas keletas grupinio darbo variantų, iš kurių geriausiai žinomi yra darbuotojų įtraukimas ir kokybės būreliai.

2. Ištisinė integracija. Integruojami visi paslaugų teikimo ir gamybos procesai. Kiekvienas padalinys privalo veikti su kitais padaliniais kaip visos sistemos dalis..

3. Kokybės standartų kūrimas. Organizacija rengia kokybės kontrolės ir lygio standartus. Tobulėdama organizacija keičia savo standartus, juos tobulina, pateikia naujų kokybės gerinimo būdų.

4. Kokybės matavimas. Nustatoma kiekvieno padalinio darbo kokybė ir nuolat matuojama toliau.

5. Tolydus kokybės gerinimas. Sukuriama tokia sistema, kuri skatina kiekvieną padalinį ir darbuotoją prisidėti prie nuolatinio gaminių ar paslaugų tobulinimo bei kokybės gerinimo.

Dešimt vadybos priemonių:

1. Modelių žvalgyba. Reikia stebėti, mokytis ir keistis informacija su kitomis organizacijomis, priklausančiomis tiek pačiai, tiek ir kitoms sritims.

2. Mokymas. Mokymai vyksta dažnai ir reguliariai. Paprastai jie organizuojami darbo metu ir įskaičiuojami į privalomo darbo laiką.

3. Orientacija į procesą. Kokybės gerėjimas priklauso nuo to, kaip suprantamas bendras darbo procesas. Norint pagerinti visą kokybę, kreipiamas dėmesys į kiekvieną proceso elementą.

4. Problemų identifikavimas. Prieš imantis spręsti problemas, reikia jas identifikuoti. Kai iš anksto nustatomi potencialūs sunkumai, galima pereiti nuo „gaisrų gesinimo“ prie „gaisrų prevencijos“ taktikos.

5. Problemų sprendimas. Į darbo problemų sprendimą įtraukiamos savanorišku pagrindu sudarytos grupės. Grupių užduotis – identifikuoti problemas, o paskui atrinkti spręstinas ir rekomenduoti optimalius sprendimus.

6. Darbo kokybės užtikrinimas. Užuoat matavusi kokybę po to, kai gaminys jau padarytas ar paslauga suteikta, organizacija įpareigoja kiekvieną darbuotoją per visą procesą būti atsakingą už kokybės standartą. Dėl to poreikis matuoti kokybę proceso pabaigoje mažėja.

7. Aktyvi vadyba. Stengiamasi aktyviai užbėgti už akių vidaus ir išorės įvykiams, galintiems neigiamai paveikti gaminių ar paslaugų kokybę.

8. Teikėjų kokybės laidavimas. Organizacijos, besiorientuojančios į aukštus kokybės standartus, gali mokyti tiekėjus, kaip garantuoti puikios kokybės komponentus.

9. Bendravimas. Geras, teisingas ir atviras dvišalis bendravimas yra pagrindinis kokybės gerinimo elementas.

10. Darbuotojų pripažinimas ir skatinimas. Svarbu sukurti pripažinimo ir apdovanojimo už geras idėjas sistemą. Tai teigiamai veikia darbuotojus ir skatina jų aktyvumą.

Trys pagrindinės sistemos už kurias atsako vadovas yra: socialinė arba kultūros sistema, valdymo sistema ir techninė sistema.

- Valdymo sistema. Apibrėžia efektyvumą tų procesų, kuriais organizacija valdo savo žmonių bei materialinius išteklius. Nuolatinis kokybės gerinimas bei įgaliojimų suteikimas darbuotojams reiškia skaidymą ne į didesnius, o į mažesnius kokybiškus skyrius. Atsakomybė už kokybės gerinimą suteikiama visiems, nuo aukščiausio lygio vadovo iki eilinio darbininko.
- Kultūros sistema. Tai įsitikinimai ir iš jų kylantis elgesys, bendras visai organizacijai. (Socialinė sistema). Kai kurios organizacijos pradeda įgyvendinti savo kokybės iniciatyvas, mėgindamos pakeisti kultūros sistemą
- Techninė sistema. Ją sudaro tokie veiksniai kaip naudojamos technologijos bei fizinė infrastruktūra, tarp jų: ergonominiai svarstymai, kompiuterių programinė ir techninė įranga bei kapitalo investicijos, kurių reikia siekiant įvykdyti firmos misiją (Dikavičius ir kt., 2003, p. 9).

Taigi sistema – serija funkcijų ir veikų, atliekamų organizacijoje kartu jos labui. Sistemos dalys turi dirbti kartu, kad paremtų viena kitą. Žmonės turi bendradarbiauti visos sistemos labui, nes kitaip sutriks darnus organizacijos veikimas dėl atsiradusių nesuderinamumų tarp atskirų organizacijos padalinių. Vadovybės užduotis veikti taip, kad visi susitelktų organizacijos labui. Žymus kokybės patobulinimas organizacijoje, anot A. Faigenbaumo (Dikavičius ir kt., 2003), tik kiekvienam jos darbuotojui dalyvaujant šiame procese. Kiekvienas iki darbininko turi gerai suprasti, ko siekia aukščiausia vadyba. Mokyklos VA metodikoje rekomenduojama kiekvienam pedagogui įsijungti į vertinimo procesą ir per tris metus, nuo 2004 m., įvertinti visas septynias sritis. Siekiant bendro tikslo-mokyklos įvertinimo, mokytojai dirba grupėmis, bendradarbiauja tarpusavyje, tobulėja. Šios mokyklos VA metodikos nuostatos atliepia visuotinės kokybės vadybos nuostatas ir formuoja švietimo kokybės vertinimo kultūrą mokykloje.

J. Džuranas dokumentavo tris pagrindinius vadybos procesus, kurie pradžioje buvo panaudoti organizacijos finansams valdyti - finansams planuoti, finansams valdyti (kontroliuoti) ir finansams tobulinti - ir pritaikė šį metodą kokybės valdymo problemoms spręsti:

1. Kokybės planavimas. Tai procesas, kuris įvardija vartotojus, jų poreikius ar reikalavimus, vartotojo laukiamas produkto ar paslaugos savybes ir procesus, kurie pristato produktus ar paslaugas su laukiamais atributais ir tada palengvina šių žinių perdavimą gaminančiai organizacijos sistemos daliai.

2. Kokybės valdymas (Quality control). Tai procesas, kurio metu produktas yra faktiškai studijuojamas ir įvertinamas atžvilgiu pirminių (vartotojo išreikštų ) reikalavimų. Tada surastos problemos yra šalinamos.

3. Kokybės tobulinimas (Quality improvement). Tai procesas, kurio metu palaikantys mechanizmai sustatomi į vietas taip, kad būtų pasiektas produkto stabilus kokybės lygis. Tai apima išteklių paskirstymą, žmonių paskyrimą kokybės projektams kurti, tų žmonių mokymą ir bendrai pastovių struktūrų sukūrimą kokybei vystyti ir palaikyti (Dikavičius ir kt., 2003, p. 38).

J. Džurano siūlomas metodas pastoviai gerai kokybei užtikrinti remiasi komandos „projektų“ įvardijimu, kurie gali būti periodiškai tobulinami. Jis yra užtikrintas, kad būtina koncentruoti dėmesį į kokybės tobulinimą.

Nors visuotinės kokybės vadybos idėjos bei metodai pirmiausia imti taikyti pramonės ir verslo organizacijose, pereitame dešimtmetyje jie pradėti diegti ir švietimo srityje. R. Želvys (2003, p. 115) pateikia Cotton, kuri modifikavo vieno iš visuotinės kokybės vadybos pradininkų E. Demingo 14 principų sistemą, visuotinės kokybės diegimo bendrojo lavinimo mokykloje orientyrus:

- Ugdyti moksleivius, galinčius sėkmingai rasti vietą visuomenėje.
- Diegti naują kokybės filosofiją. Anot E. Demingo, pripažinimas, jog esame naujoje eroje, kur būtina nuolat gerinti kokybę, pagrįstas pastovaus tikslo išlaikymu.
- Orientuotis ne į pažymius, bet į kokybišką ugdymo procesą.
- Užuot pasikliočius standartizuotų testų rezultatais, skatinti moksleivių kūrybiškumą ir norą eksperimentuoti.
- Padėti gerinti ugdymo kokybę žemesniuose bendrojo lavinimo lygmenyse tam, kad į gimnaziją ateitų geriau pasirengę moksleiviai.
- Laiduoti nuolatinę akademinę moksleivių pažangą. Pasak, E. Demingo, reikia pastoviai ieškoti defektų ir tobulinti patį procesą. Procesą būtina analizuoti ir valdyti statistiniais valdymo metodais. Šiuo punktu paremtas Demingo ratas: Planavimas-»Vykdymas-»Tikrinimas-»Koregavimas.
- Sudaryti sąlygas tobulinti kvalifikaciją visiems mokyklos darbuotojams. E. Demingo nuomone, mokymas turi aprėpti ne tik darbuotojų mokymą ir kaip kokybei gerinti

panaudoti tokias priemones kaip statistinė kokybės kontrolė. Mokymas taip pat turi užtikrinti, kad darbininkai gautų pakankamai žinių ir įgūdžių tam darbui, už kurį atsako.

- Gerinti vadovavimo mokyklai kokybę.
- Sudaryti tokią aplinką mokykloje, kuri skatintų žmones laisvai išlaikyti savo nuomonę ir nebijotų rizikuoti. E. Demingui svarbu, kad baimė nesukliudytų darbuotojams klausti, pranešti apie problemas ir reikšti savo mintis. Kad darbo vietoje sėkmingai būtų gerinama darbo kokybė, darbuotojai turi jaustis saugūs. Svarbiausia lieka atvirumo kultūra, kada žmonės nebijo pasakyti tiesos.
- Diegti komandinio darbo principus. Pasak E. Demingo, konkurencija turėtų vykti su kitomis organizacijomis, o ne jos pačios viduje.
- Vengti lozungų, tuščių pažadų ir deklaratyvumo.
- Atsisakyti kiekybinių rodiklių bei kvotų (tokių kaip egzaminų rezultatų pagerinimas 10 proc. ar nubyrijimo sumažinimas 5 proc.). E. Demingas ragina panaikinti kvotas, nes jos skatina žmones dėmesį skirti kiekybei dažnai kokybės sąskaita.
- Vengti formalaus darbuotojų bei moksleivių vertinimo ir lyginimo.
- Skatinti kurti individualias kiekvieno darbuotojo saviugdų programas.
- Įjungti į šį procesą visus bendruomenės narius. Pasak E. Demingo, visa organizacija privalo dirbti kartu, kad kokybės kultūra būtų įdiegta sėkmingai.

*Ū Apibendrinant galime teigti, kad panašius principus švietime diegia mokyklų tobulinimo ir efektyvumo judėjimas, daugeliu iš jų remiasi besimokančios organizacijos koncepcija, o kokybės standartai taikomi mokyklos audito metodikoje. Taigi, auditas yra neatsiejama kokybės valdymo, kokybės vadybos ciklo dalis. Jam keliami du pagrindiniai tikslai: 1) nustatyti mokyklos privalumus ir trūkumus ir 2) sudaryti pagrindą tolesnei vadybos ciklo eigai, t.y. padėti apsispręsti nustatant mokyklos tobulinimo plano prioritetus.*

## **1.2. Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus auditas vadybinių funkcijų aspektu**

Rekomenduojamoje Lietuvos švietimo sistemoje mokyklos gyvenimui ypatingos reikšmės turi kompetentinga, racionali, demokratiniiais principais grindžiama vadyba, kurioje įvairiais lygmenimis dalyvauja visi bendruomenės nariai. Demokratijos ugdymu grindžiamoje Lietuvos mokykloje vadovams tenka asmeninė atsakomybė už demokratinio klimato kūrimą ir demokratinių santykių mokyklos bendruomenėje plėtotę.

Ugdymo institucijos vadybos principai (Mikoliūnienė, 2000, p. 3):

- Demokratiškumas. Jis grindžiamas bendruomenės narių tarpusavio bendradarbiavimu.
- Bendradarbiavimas. Tai tarpusavio pagalba ir susitarimu grindžiama bendruomenės teisė dalyvauti vadybos veikloje.
- Humaniškumas. Reiškiamas visų bendruomenės narių kaip asmenybių vertės pripažinimu, pasirinkimo laisvės suteikimu, rūpinimusi sprendimų palankumu visiems bendruomenės nariams.
- Profesionalumas. Ugdymo institucijos teorinis pasirengimas vadybai, sistemingai papildant ir atnaujinant žinias, atsižvelgiant į praktinės patirties ir naujovių analizę.
- Racionalumas. Tai numatytų tikslų įgyvendinimas efektyviais ir ekonomiškais budais.

Bendrojo lavinimo mokyklos vadovų atestacijos dokumentuose sakoma, jog „vadyba – tai procesų, reikalingų sociokultūrinei sistemai keisti, visuma“ ir „mokyklos vadybos paskirtis – valdant ugdymo procesus ir jų pokyčius, vadovaujant mokyklos darbuotojams, organizuojant mokyklos aprūpinimą, įgyvendinti konceptualias Lietuvos švietimo reformos nuostatas“ (Lietuvos Respublikos kultūros ir švietimo ministerija, 1994).

Mokyklos sėkmė, jos pasiekimai ir ugdymo kokybė priklauso nuo vadovavimo būdo, vadovo kompetencijos, noro tobulėti ir gebėjimo suburti darnią komandą. Sėkmingai valdyti mokyklą nepakanka vien gerų ketinimų. Norint būti vadovu, reikia turėti tam tikrų vadybinių galių ir gebėjimų, išmanyti vadybos teorijas. Praktikoje ugdymo institucijos vadovo pagrindinė funkcija iš esmės nusakoma planavimu ir organizavimu.

Reikia pastebėti, kad *vadyba*, *vadovavimas* ir *valdymas* yra skirtingi terminai, kuriuos kartais vartojame kaip sinonimus. *Vadyba* – tai mokėjimas pasiekti užsibrėžtų tikslų, tai sugebėjimas žmones nuteikti dirbti, siekiant organizacijos tikslų, tai mokslas, kurį perpratę vadovai įgyja teorinių valdymo meno žinių, taip reikalingų jų kasdieniniame darbe. *Vadyba* yra planavimas, organizavimas, motyvavimas ir kontrolė – vykdomi norint suformuluoti ir pasiekti organizacijos tikslų. *Valdymas* – procesas, kuriame vadovas veikia sąmoningai planuodamas ir organizuodamas, vadovaudamas ir kontroliuodamas siekia kokybiškai įgyvendinti tikslus. *Vadovavimas* – tai viena iš valdymo funkcijų, pagal pasirinktą stilių, kuris išryškėja santykiuose su savo pavaldiniais. Vadovas daug energijos ir darbo turi įdėti į savo kolektyvo vadovaujamą darbą, kad darbuotojai noriai ir sąžiningai dirbtų. Taigi, mokyklos valdymą galime apibrėžti kaip mokyklos veiklos procesą, kuriame vadovas taikydamas modernias vadybos mokslo teorijas geba derinti veiklos planavimą ir organizavimą, sprendimų

priėmimą ir darbuotojų motyvavimą, atlikti kontrolę ir veiklos koregavimą taip, kad būtų įgyvendinta mokyklos misija.

H. Fayol kalbėdamas apie valdymo procesą suformulavo vadovavimo (administracinės) veiklos etapų ciklą, kurį vėliau kiti tyrinėtojai pavadino bendrųjų valdymo funkcijų ciklu, o jo sukurtas administravimo modelis yra naudojamas ir šių dienų vadyboje. Jis pirmasis išskyrė penkias valdymo funkcijas:

- numatymas – apibrėžti, kokių rezultatų norima pasiekti;
- planavimas – sudaryti konkrečių veiksmų reglamentą;
- organizavimas – parinkti žmones, apibrėžti jų funkcijas, darbinius tarpusavio santykius;
- koordinavimas – realizuojant planą, atliekant operacijas, reguliuoti, derinti veiksmus;
- kontrolė – lyginant planą su rezultatais, atlikus kiekvieną operaciją, įvertinti tai, kas padaryta (Zakarevičius, 2002, p. 31).

Didžiausią darbą vystant H. Fayol fundamentalias nuostatas atliko amerikiečių mokslininkas Luther Gulick. L. Gulick (Zakarevičius, 2002) analizuodamas administracinės veiklos etapų ciklą, padarė išvadą, kad šių etapų yra daugiau. Jis pasiūlė tokį administracinės veiklos suskirstymą:

1. Planavimas – jungia du pirmuosius H. Fayol pasiūlytus etapus: numatymą ir plano parengimą.
2. Organizavimas – darbų išdalinimas, funkcijų apibrėžimas, pavaldumo nustatymas.
3. Personalo komplektavimas – darbuotojų parinkimas, paskirstymas, darbo sąlygų sudarymas.
4. Vadovavimas – nuolatinis sprendimų priėmimas, įsakymų, nurodymų perdavimas.
5. Koordinavimas - realizuojant planą, atliekant operacijas, reguliuoti, derinti veiksmus (analogiškas H. Fayol pasiūlytai funkcijai).
6. Atskaitomybė – informacijos apie darbų eigą nuolatinis pateikimas, jos įvertinimas.
7. Biudžeto sudarymas – finansinių planų parengimas, finansinė kontrolė (Zakarevičius, 2002, p. 35).

Esminė naujovė – vadovavimo funkcijos išskyrimas, ją apibūdinant kaip sprendimų priėmimo ir jų perdavimo veiklą. Įvesdamas šią funkciją, L. Gulick (Zakarevičius, 2002) pirmasis kitų vadybos specialistų tarpe aiškiai akcentavo, kad vadovo veiklos turinio esmė yra sprendimų priėmimas. Tai turėjo principinę įtaką tolesniems vadovų darbo apibūdinimo ir analizės tyrinėjimams.

*Planavimas ir darbo organizavimas* vadybos teorijoje nusakomas kaip pagrindinė vadovavimo funkcija. Planuojant ir organizuojant veiklą svarbiausia mokėti formuluoti teisingus, darbuotojams suprantamus ir priimtinus veiklos tikslus ir nurodyti kelius, kaip šių tikslų siekti. Veiklos planas – tai



laukiamas rezultatas ir veiklos kryptis, kuria reikia eiti, ir etapai, kuriuos reikia pereiti, ir metodai, kuriuos reikia pritaikyti. Nuoseklus mokyklos planas padeda kryptingiau ir sklandžiau organizuoti tai, kas jau daroma, ir tai, ką dar reikia padaryti. *Planavimas* – tai ne tik plano sudarymas, tai ir mokyklos stipriųjų bei silpnųjų pusių nustatymas ir analizė, tai vystymosi prioritetų pasirinkimas ir konkrečių veiklos užduočių formulavimas, tai ir pasirinktų prioritetų įgyvendinimas, ir pasiektų rezultatų įvertinimas. Šiuo metu vykstantys pokyčiai organizacijų aplinkoje yra tokie spartūs, kad planavimas tampa vienintele galimybe numatyti daugumą galimybių ir problemų.

Švietimo įstatymas (2003) įpareigoja mokyklos vadovus strategiškai planuoti mokyklos veiklą. Šio įstatymo 54 str. 1 dalyje teigiama, kad švietimo planavimo paskirtis – įvertinus švietimo būklę ir atsižvelgus į visuomenės švietimo poreikius, nustatyti ilgalaikius ir trumpalaikius švietimo tikslus bei uždavinius, apibrėžti prioritetus ir priemones uždaviniams vykdyti. Taigi, pirmas planavimo žingsnis – organizacijos tikslų formavimas. Valdymo, besiremiančio tikslais, idėja remiasi pagrindiniu teiginiu, jog valdymas yra nenutrūkstama tikslų formulavimo, jų suvokimo, realizavimo, realizavimo suvokimo ir įvertinimo bei vėl naujų tikslų formulavimo ir tolesnės veiksmų sekos grandinė.

*Organizavimas* – tai toks darbo, valdžios ir išteklių paskirstymas tarp organizacijos narių, jų suderinimas, siekiant konkretaus organizacijos tikslo. Parengus planą, vadovas turi rasti būdą, kaip paskirstyti darbus visiems organizacijos darbuotojams. Todėl galima sakyti, kad organizavimas – funkcija, kuria vadovas paskirsto darbus, atsakomybę, išteklius organizacijos nariams, kad jie efektyviai siektų organizacijos tikslų. Vadovas privalo siekti, kad įgaliojimų perdavimas įvyktų sklandžiai ir be jokių trukdžių.

*Vadovavimo funkciją* mokyklos vadovas atlieka priimdamas įvairius sprendimus ir skatindamas bei motyvuodamas savo darbuotojus tobulinti mokyklos veiklą, įgyvendinti jos viziją. Veiksmingo vadovavimo svarba pabrėžiama ir Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 5 straipsnyje, kuriame nurodoma, kad remiantis veiksminga vadyba, tinkamai ir laiku priimamais sprendimais, švietimo sistema turi pasiekti geros kokybės rezultatų. Taigi galima sakyti, kad vadovavimo pagrindinis uždavinys yra užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant bendrų įmonės tikslų. Vadovo nurodymai turi būti aiškūs ir tikslūs, kad visi suprastų duotas užduotis.

Paskutinioji mokyklos vadovo funkcija yra *kontrolė*. Kontrolė padeda vadovui sekti planavimo, organizavimo ir vadovavimo eigą ir efektyvumą bei užbaigia valdymo ciklą. Jos pagrindinis tikslas – veiklos rezultatų įvertinimas ir veiklos koregavimas. Anot H. Fayol, kontrolė reikalinga norint patikrinti, ar viskas vyksta pagal patvirtintus planus, sudarytas instrukcijas ir nustatytus principus. Kontrolės tikslas – išsiaiškinti silpnas vietas ir klaidas, bei laiku jas ištaisyti ir neleisti pasikartoti. Kontrolės procesas yra skirstomas į tris dalis:

1. vertinimo kriterijų nustatymas;
2. pasiektų rezultatų ir pasirinktinių vertinimo kriterijų palyginimas;
3. būtinų koregavimo veiksmų atlikimas.

Mokyklos veiklos kontrolė yra ugdymo sistemos grandis, kurios svarba išryškėja dinamiškame švietimo sistemos kontekste. Kontrolė yra nuolatinis procesas, kuriuo siekiama užtikrinti, kad reali veikla atitiktų planuojamą ir norimą situaciją. Vykdydami kontrolę numatome tikslingą veiklos stebėjimą ir informacijos kaupimą, siekiant nustatyti nukrypimus nuo veiklą reglamentuojančių dokumentų, išsiaiškinti šių nukrypimų priežastis ir surasti geriausius būdus nukrypimams šalinti. Kontrolės paskirtis – užtikrinti, kad mokyklos misija būtų realizuota ir tiksliai pasiekta.

Šiandien, kai sparčiai vystosi naujosios technologijos, kaita dažnai jau nepriklauso nuo mūsų ketinimų ar norų, nes pokytis ekonominėje, socialinėje ar politinėje srityje neabejotinai paliečia mūsų gyvenimą. Mokykla, būdama visuomenės atspindys, neišvengiamai reaguoja į kaitą, ir atlieka funkciją – perduoda jaunajai kartai žmonijos patirtį ir sukauptas žinias. Kitaip sakant, pati mokykla skatina kaitą, nes jos parengti jauni žmonės keičia visas gyvenimo sritis. Pokyčiai visuomenėje lemia ir mokyklos vadovo veiklą. Vykdydamas įstatymuose suteiktus įgaliojimus, vadovaujantis asmuo neišvengiamai dalyvauja kaitoje.

*Ū Apibendrinant galime teigti, kad Mokyklos VA metodika yra priemonė, padedanti švietimo įstaigos vadovui ne tik įvertinti mokyklos veiklą, bet ir vykdyti visas vadybos funkcijas: vadovavimą, vykdymą, planavimą ir kontrolę. Kadangi VA mokykloje rekomenduojama vykdyti pedagogams, vadinasi dalis vadybos funkcijų vykdymo yra suteikiama jiems, o švietimo įstaigos vadovas skatinamas dirbti bendradarbiavimo, tarpusavio veiksmų suderinimo principais. Taikant mokyklos VA įvertinama švietimo paslaugų kokybė mokykloje, o jo rezultatai yra naudojami mokyklos veiklos tobulinimui, planuojant ir strateguojant švietimo įstaigos veiklą.*

### **1.3. Vidaus auditas kaip organizacijos veiklos strategijų ir perspektyvų numatymo priemonė**

**1.3.1. Mokyklų vidaus auditas strateginių pokyčių valdymo teorijų požiūriu.** Analizuojant ir teoriškai gilinantis į mokyklų vidaus auditą pokyčių proceso kontekste, sampratos atskaitos tašku pasirinkome strateginių pokyčių valdymo teorijas. Šių teorijų požiūriu mokyklų įsivertinimo procesą traktuojame kaip strateginius pokyčius, susijusius su švietimo kokybės laidavimu, švietimo vertinimo diagnostikos būtinumu.

Strateginių pokyčių valdymo metodologijoje išskiriamos dvi kryptys: nustatytinė (pokyčių numatymo) bei plėtotinė (pokyčių įgyvendinimo), apimančios konkrečias teorijas, kurių požiūris į strateginių pokyčių procesą yra skirtingas (Vasiliauskas, 2002).

Nustatytinėje metodologijoje dominuoja K. Lewin (Jucevičius, 1998) pokyčių valdymo modelis – „jėgos lauko“ teorija, kuri, tiriant organizacijos švietimo kokybės kultūros pokyčius vidaus audito vykdymo kontekste, yra palanki dviem požiūriais:

1. Pokyčiai yra dviejų priešingo poveikio jėgų veikimo rezultatas, o status quo – jų pusiausvyros taškas.

2. Pokyčių realizavimo procesas apima tris etapus: senos elgsenos „atšildymas“, transformacija (judėjimas naujos elgsenos, statuso link), naujos elgsenos „užšaldymas“.

Pirmuoju požiūriu pusiausvyra tarp priešingo poveikio jėgų yra būdinga visiems fiziniams bei socialiniams procesams (taip pat ir mokyklų vidaus auditui), o nukrypimus nuo jos sąlygoja šių jėgų poveikio pasikeitimas. Tai svarbu pokyčio veiksmų identifikavimui ir poveikio projektavimui. Organizuojant pokyčius, K. Lewin (Stoner ir kt., 2001) pirmiausia siūlo susilpninti arba panaikinti stabdančiąsias jėgas ir tik tuomet stiprinti varomąsias jėgas. Skatinančiųjų jėgų stiprinimas, prieš tai nesulpninus trukdančiųjų jėgų, paprastai sukelia pastarųjų atsakomąją reakciją, kuri didina įtampą, nepajudindama iš vietos pusiausvyros taško (Everard ir kt., 1997, p.267). „Stabdančiosios jėgos yra potencialus pasipriešinimo pokyčiams šaltinis, nes jos siekia išlaikyti organizacijos esamo statuso stabilumą“ (Stoner ir kt., 2001, p.408). Taikant VA metodiką mokyklose pirmiausia yra nustatoma esama situacija ir tik po to mokykla keičia savo veiklą šalindama kliūtis, keisdama buvusią tvarką. Todėl svarbu tinkamai pasirengti VA vykdymui mokyklose bei suburti iniciatyvių VA vykdytojų grupę.

Pateikdamas „jėgos lauko“ teorijos modelį, pasipriešinimo pokyčiams šaltinius K. Lewin (Stoner ir kt., 2001) suklasifikavo į tris grupes:

- organizacijos kultūra;
- asmeniniai interesai;
- individualus organizacijos tikslų ir strategijų suvokimas.

Organizacijos kultūra. Tai pirminė jėga, lemianti žmonių elgesį. Organizacijos nariams darbas padeda pasiekti gyvenimo tikslus, asmenines pažiūras bei įsitikinimus sutapatinti su organizacijos kultūra. Daugelis darbuotojų sutapatina save su organizacija ir priima jos tikslus ar praradimus kaip savo. Dėl šios priežasties jaučiama praradimo baimė, kuri iššaukia priešiškus pokyčiams.

Asmeniniai interesai. Darbuotojai nors ir sutapatina save su organizacija, jie vis tiek labiausiai rūpinasi savimi. Kiekvienas organizacijos narys tikisi atitinkamo užmokesčio, patenkinamų darbo sąlygų, saugumo garantų, tam tikro pripažinimo bei pagarbos. Įvykdžius VA ir nustatčius silpnąsias mokyklos veiklos sritis, išgyvenamas potencialiai nepatogus laikotarpis, todėl, anot K. Lewin, dauguma organizacijos narių gali tapti pokyčius stabdančiosiomis jėgomis.

Organizacijos tikslų ir strategijų suvokimas. Tikslai ir strategijos turi didelę įtaką organizacijos pokyčiams organizuoti bei koordinuoti. Darbuotojų veiksmai gali remtis misijos teiginiais, net jei nėra formalios politikos ir procedūros. Tačiau tai gali tapti galinga pastovumo jėga, kuri sunkiai pakeičiama. K. Lewin teigia, kad kartais organizacijos nariai nesupranta naujų tikslų poreikio, nes jie neturi tos informacijos, kurią turi vadovai (Stoner ir kt., 2001, p. 408-409).

Antruoju požiūriu K. Lewin (Appleby, 2003, p. 176) „jėgos lauko“ teorija padeda apibūdinti pokyčių procesą kelių stadijų aspektu:

- I etapas („atšildymas“) – organizacijos nariai pajunta pokyčio poreikį. Jo būtinumą išryškina problemos, kurios nustatomos atlikus vidaus auditą, vertinant situaciją mokyklų audito vykdymo kontekste.
- II etapas (keitimas) – požiūrių, vertybių bei elgsenos modelių, susijusių su gautais audito rezultatais, keitimas. Organizacijos nariai suvokia pokyčių naudingumą organizacijos veiklai, priima naujas vertybes, keičiasi jų požiūris į vertinimo sistemą, transformuojama elgsena naujo organizacijos įvertinimo link.
- III etapas („iššaldymas“) - pokyčių veikiami organizacijos nariai priima pokyčius kaip naują vertinimo sistemą, t. y. naujas vertinimo ir elgsenos modelis paverčiamas norma, remiantis sustiprinimo ir rėmimo mechanizmais.

H. I. Ansoff (Jucevičius, 1998) išsamiai analizavo pasipriešinimą, kylantį vykdam pokyčius, kilmę. Kaip geriausia priemonė, įveikti pasipriešinimą, H. I. Ansoff siūlė pokyčius sieti su darbuotojų poreikiais bei lūkesčiais. Mokyklų vidaus audito vykdymo atveju, didelis dėmesys skiriamas komunikavimui, vertinimo proceso kaitos būtinumo bei būsimosios naudos išryškinimui, darbuotojų tiesioginiam įtraukimui į VA procesą. Panašios logikos laikėsi ir N. N. Tichy bei H. A. Devanna (Jucevičius, 1998).

Priimti naują mokyklos vertinimo sistemą labiausiai motyvuoja objektyvus kaitos būtinybės suvokimas. Suvokimas apie pokyčio objektyvumą, neišvengiamumą bei patrauklumą suformuojamas analitinio pagrįstumo būdu lyginant švietimo įstaigos ateities būseną su esama situacija.

Tirdami mokyklų vertinimo pokyčių galimybes, taip pat išskyrėme plėtotinėje strateginių pokyčių metodologijoje dominuojančią penkių veiksnių teoriją. Ši teorija apibrėžia pokyčių valdymo sėkmės veiksnius, kurie leidžia išplėtoti subalansuotą požiūrį į organizacijos pokyčius:

- aplinkos įvertinimas – organizacija nuolat turi vertinti savo aplinką;
- vadovavimas pokyčiams – pokyčių negalima palikti savieigai;
- žmogiškųjų išteklių aktyvai bei pasyvai – organizacija turi išplėtoti visokeriopą žmonių potencialą (pokyčių įgyvendinimui svarbu ne tik žinios, bet ir įgūdžiai, pažiūros);
- strateginių bei operacinių pokyčių junginiai – pokyčiai turi būti paremti operatyvinėmis priemonėmis bei veiksmais, kurie modeliuojami pagal ištirtos aplinkos įverčius;
- pokyčių valdymo darna – pokyčių procese visi veiksniai sintezuojasi.

Strateginių pokyčių penkių veiksnių teorija padeda surinkti ir struktūrizuoti faktus apie pokyčių padėtį organizacijose.

*Ü Apibendrinant strateginių pokyčių valdymo teorijas, mokyklos vidaus audito vykdymo aspektu, galima teigti, kad dėl švietimo sistemos pokyčių sudėtingumo, mokyklos, kaip organizacijos, vertinimo konceptualiuoju pagrindu negali būti kokia nors viena teorija. Norėdami suvokti sudėtingus švietimo sistemos bei jos organizacijų pokyčius, turime pasinaudoti keliais modifikuotais koncepciniais modeliais. Be to, anot D. Beach (1995), švietimo sistemos pokyčių teoriniai principai dar tik formuojasi, todėl vykstantys pokyčiai dažniausiai grindžiami ne teorinėmis prielaidomis, o subjektyvia kelių mokslininkų nuomone.*

**1.3.2. Mokyklų vidaus auditas sisteminės kaitos teorijų aspektu.** „Kaita“, „tobulinimas“, „efektyvumas“ – vieni iš dažniausiai šiandieninėje švietimo retorikoje pasitaikančių žodžių. Jie atskleidžia dabartines švietimo tendencijas. Taigi, nuolatinė kaita ir mokymosi veiksmingumas – būdingiausi šiuolaikinės mokyklos bruožai. Kaita – vienas iš esminių šiuolaikinės visuomenės bruožų. „Siekiant sėkmingai įgyvendinti švietimo reformą, svarbu realizuoti sisteminį požiūrį, t.y. aprėpti visus švietimo sistemos elementus, įgyvendinti tikslus, atnaujinti ugdymo turinį ir formas. Kaita – tai aukštesnio lygmens mokyklos kūrimas“ (Anužienė ir kt., 2005, p. 60).

Mokyklos vidaus auditas yra vienas iš veiksnių, sąlygojančių šalies teikiamų švietimo paslaugų kokybę, kuri būtina sparčiai kintančios visuomenės poreikiams atliepti. Tam, kad būtų galima sėkmingai įgyvendinti pokyčius, svarbus ne tik sisteminis požiūris į juos, bet ir tinkamas įgyvendinimo modelių ( strategijų) pasirinkimas.

W. E. Bennis, K. D. Benne, R. Chin (Želvy, 1998, p.24) pirmieji sistemiškai apibūdino pagrindines pokyčių strategijas, išskirdami šias esmines jų grupes:

- prievartinė/ jėgos strategija – tai direktyvi, autoritariška, įstatymais besiremianti strategija, kur informacija teka tik viena kryptimi: nuo iniciatorių link vykdytojų. Šiuo atveju laikomasi prielaidos, kad planuotą kaitą lemia politinė, teisinė, administracinė ir ekonominė iniciatorių galia;
- racionali/ empirinė strategija – tai strategija, kai ekspertai apeliuoja į praktikų sveiką protą ir intelektą. Informacija dažniausiai taip pat yra vienpusė, perteikiama per knygas, paskaitas, reklamą. Esminė šios strategijos prielaida – žmogus yra mąstanti būtybė ir elgiasi racionaliai;
- normatyvinė/ perauklėjimo strategija – orientuota į praktikų nuomones, pažiūras ir normas, į tai, kaip žmogus supranta ir interpretuoja siūlymus. Šiuo atveju laikomasi prielaidos, kad kaitos jėgos glūdi pačiame žmoguje ir jas tereikia suaktyvinti.

E. House (Želvys, 1998, p.25), analizuodamas pokyčių perspektyvas, jų modelius suskirstė į tris grupes:

- politinė perspektyva – pokyčiai neišvengiamai susiję su konfliktais, kadangi yra pažeidžiamas tam tikrų individų ir grupių status quo;
- technologinė perspektyva – pokyčiams svarbu empiriniai tyrimai ir racionalus mąstymas;
- kultūrinė perspektyva – pokyčiai susiję su socialine aplinka, organizacijos kultūros normomis.

Bene dažniausiai literatūros šaltiniuose minima P. E. Ellstrom (Želvys, 1999, p. 74) pasiūlyta planingos kaitos modelių klasifikacija:

- Politinis – administracinis modelis. Šis modelis organizacijas apibrėžia, kaip politines sistemas. Jose tarpusavyje sąveikauja individai ir grupės asmenų, turinčių skirtingus interesus. Šiuo atveju, valdžia ir galia naudojamos vienvaldiškai, t. y. pokyčiai vykdomi aukščiausios valdžios nutarimu ir priimtas vienvaldis sprendimas „nuleidžiamas“ žemesniems lygmenims.
- Racionalaus supratimo modelis. Šis modelis vadinamas „TT“ (tyrimas ir tobulinimas) modeliu arba kartais vartojama abreviatūra<sup>6</sup> „TTP“ (tyrimas, tobulinimas, platinimas). Taikant šį modelį, laikomasi prielaidos, kad pirmiausia atliekami tyrimai, kurių rezultatai vėliau panaudojami naujovių diegimui.

---

<sup>6</sup> Terminas „abreviatūra“ reiškia santrumpą, sudarytą iš sudėtinio pavadinimo žodžių pirmųjų raidžių.

- Kultūrinis modelis. Šis modelis orientuojasi į racionalius, analitinio pobūdžio problemų sprendimo būdus, tačiau šio modelio svarbiausias tikslas – socialinių sistemų (vaidmenų, normų, vertybių) kaita. Kultūrinio modelio teorinis pagrindas - humanistinės psichologijos bei žmogiškųjų santykių teorijos, t. y. visas dėmesys skiriamas individams bei mažoms grupėms (pagrindiniams pokyčių vienetams), o tarp pokyčių iniciatorių ir vykdytojų užmezgami nedirektyvūs bendradarbiavimo santykiai.

P. E. Ellstrom analizuodamas racionalaus supratimo ir kultūrinį modelį bei kultūros kaitos tendencijas, išvelgė naują pokyčių modelio struktūrą, kurią jis pavadino *aktyvaus atsinaujinimo strategija*. Pagal šį modelį, pokyčiai suvokiami kaip socialinių sąveikų ir kolektyvinio organizacijos narių mokymosi procesas. Planinga kaita vyksta mobilizuojant žinias, patyrimą, bendradarbiaujant ir suteikiant organizacijos nariams galimybių atrasti bei panaudoti savo gebėjimus. P. E. Ellstrom pateiktos aktyvaus atsinaujinimo modelio charakteristikos buvo artimos organizacijos modeliui, kurį B. Garratt, M. J. Pedler, J. E. Burgoyne, T. M. Boydell apibūdino kaip besimokančią organizaciją (Želvys, 1998, p.28).

T. Romberg, G. Price (Želvys, 1998, p.28) pokyčių strategijas suklasifikavo pagal radikalumo dydį ir išskyrė šias grupes:

- esamos padėties pagerinimo strategija – efektyvinama organizacijos veikla nekeičiant esminių vertybių sistemos bei susiklosčiusios jėgų pusiausvyros;
- radikalių pokyčių įgyvendinimo strategija – radikaliai keičiama organizacijos veikla konfrontuojant su esamomis kultūrinėmis tradicijomis bei vyraujančia vertybių ir įsitikinimų sistema.

Kalbant apie planingos kaitos modelius, norime paminėti ir D. Hopkins suformuluotą pokyčių modelių sampratą. D. Hopkins (Želvys, 1999, p. 76) išskiria šias pokyčių strategijas:

- įsiūlytas modelis – tai „iš viršaus“ vykdomas planingos kaitos modelis, numatantis tolydaus pobūdžio pokyčius. Pokyčių įgyvendinimui pakanka aukščiausios valdžios motyvavimo. Šis modelis artimas anksčiau nagrinėtam racionalaus supratimo modeliui;
- prisitaikantis modelis – tai modelis, atsižvelgiantis į pokyčių aplinką (atsižvelgiama į organizacijos specifiką, kaitos galimybes ir prie jų prisitaikoma).

Kiekvienos organizacijos ar sistemos kaitos priežastys būna labai įvairios, tačiau pagrindinis veiksnys, sąlygojantis pokyčius, yra organizacijos ar sistemos gyvavimo ciklas (Zakarevičius, 2003).

Organizacija, kaip ir sistema, negali gyvuoti be galo ilgai statiškoje būsenoje. Kažkuriuo momentu, organizacijos gyvavimo cikle, įvyksta lūžiai, kurie suaktyvina lokalius (dalinius) bei sisteminius

pokyčius. Siekianti efektyviai funkcionuoti organizacija ar sistema privalo nuolat analizuoti savo veiklos parametrus. Jei analizė rodo nuosmukį (nebetenkinama kokybė, klientų poreikiai ir pan.), veikla turi būti pertvarkoma, kad būtų įmanomas tolimesnis funkcionavimas. Ilgaamžiškumas užtikrinamas tik reaguojant į išorinės aplinkos kaitą ir gebant prie jos prisitaikyti. Tokiu būdu, kiekvienoje sistemoje ar organizacijoje vyksta sisteminės kaitos procesas.

Sociokultūrinių sistemų tyrinėtojai teigė, kad organizacija (sistema) geba atliepti pokyčiams tik tuomet, kai yra reikiamas žmogiškasis potencialas, galintis objektyviai įvertinti išorės sąlygas bei vidaus galimybes. Taigi fundamentaliosios organizacijos (sistemos) vystymosi prielaidos glūdi ne jos išorės aplinkos pokyčiuose, o vidinio potencialo „kritinėje masėje“. „Jei ši „kritinė masė“ yra per menka, organizacija (sistema) negali adekvačiai įvertinti aplinkos pokyčių ir pereiti į kokybiškesnę būseną“ (Zakarevičius, 2003, p. 51).

*Ū Apibendrinami organizacijos sisteminės kaitos teorinį pagrindą, darome prielaidą, kad įsivertinimo procesai mokykloje įtakoja švietimo kokybę ir iškelia būtinybę transformuotis į kokybiškai naują būseną, kuri didintų švietimo paslaugų efektyvumą ir užtikrintų mokyklos sėkmingą funkcionavimą ateityje. Kiekvienoje mokykloje, kaip ir švietimo sistemoje, pokyčiai turi vykti nuolat, nes adaptacinis švietimo institucijų vystymasis šiandieną nebeatliepia visuomenės poreikių.*

#### **1.4. Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito samprata**

Lietuvos švietimo decentralizavimas – sprendimų priėmimo didesnių galių ir atsakomybės suteikimas švietimo įstaigoms. Valstybė nustatė joms pagrindinius ugdymo orientyrus – ugdymo tikslus ir uždavinius, veiklą grindžiančias vertybes ir principus, ugdymo turinio kūrimo gaires (brandumo mokyklai rodiklius, bendrąsias programas, išsilavinimo standartus, ugdymo planus).

Atsakomybės, įgaliojimų suteikimas kartu stiprina rūpinimosi savo veiklos kokybe ir efektyvumu pareigą. Būtina gebėti vertinti savo funkcijų, įsipareigojimų, misijos vykdymo rezultatus, jų kokybę. Švietimo įstaigos vertinimas – tai sistemingas jos veiklos apibūdinimas ir pokyčių matavimas remiantis sutartiniais kokybės rodikliais. Pateikiama tokia švietimo įstaigos vertinimo paskirtis (Barkauskaitė ir kt., 2002, p. 12):

- ugdomoji – vertinama tam, kad įstaigos veikla ar kuri nors jos sritis būtų tobulinama;
- apibendrinamoji – vertinama atsiskaitant už tam tikrą atliktą darbą;
- sociopolitinė – vertinama norint susilaukti visuomenės palaikymo, paramos, pritarimo;



- administracinė – vertinama norint tobulinti valdymo funkcijas (ugdymo turinio, procesų, kaitos, kokybės, administravimo).

Mokyklų atveju kaip veiklos vertinimo, sėkmės matavimo priemonė šiuo metu plačiai taikomas auditas. Skiriami du audito tipai: vidaus ir išorės. Skirtumas yra tas, kad vidaus auditas yra atliekamas pačios mokyklos pastangomis, o išorės auditą vykdo atvykę mokyklų veiklos priežiūros specialistai bei konsultantai. Pripažįstama, kad abu audito tipai reikalingi, turi savo privalumų ir trūkumų bei vienas kitą papildo. Mokyklų tobulinimo išorės ir vidaus auditas atliekamas vienas greta kito.

Mokyklos vidaus audito metodika Lietuvoje pradėta kurti 1999 m. Švietimo ir mokslo ministerijos, Mokyklų tobulinimo centro, iniciatyvių mokyklų pastangomis, padedant Škotijos audito ekspertams. 2001 m. buvo išleista knyga „Mokyklos vidaus audito metodika – projektas“, kurioje pateikiamas vidaus audito projektas bei šešių mokyklų, dalyvavusių bandomajame mokyklos vidaus audito projekte, patirtis. Ši metodika yra patvirtinta Švietimo ir mokslo ministro 2002 m. vasario 28 d. įsakymu Nr. 302 ir visos mokyklos jau taiko ją savo darbe.

Mokyklos vidaus auditas – viena iš Mokyklų tobulinimo programos (MTP) B komponento „Švietimo kokybės vadybos sistemos sukūrimas“ dalių (KB4), padedantis įgyvendinti MTP vadybos filosofiją, kurios pagrindinės tezės yra:

- nuo kontrolės – prie asmeninės atsakomybės delegavimo atsiskaitomybės griežtinimo;
- nuo programos valdymo – prie investicijų valdymo (programos tęstinumo užtikrinimo) – prie pokyčių valdymo;
- nuo chaoso ir „gaisrų gesinimo“ – prie prioritetų nustatymo ir griežto darbo planavimo;
- nuo „man atrodo“ – prie „tyrimai rodo“ (Šlendarienė, 2005).

„Mokyklos vidaus audito metodika remiasi Škotijos modeliu, detaliai aprašytu leidinyje „How good is our school? – self-evaluation using performance indicators“, Crown Copyright, 1996“ (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, 2002, p. 17). Jis buvo adaptuotas atsižvelgiant į Lietuvos švietimo situaciją bei poreikius, bendrą vertinimo, įsivertinimo ir atsiskaitomumo kultūrą Lietuvoje.

Išorės vertinimo sritys aprėpia vidaus vertinimo sritis ir jomis remiasi, tačiau dėl savo paskirties specifikos išorės vertinimo sritys yra labiau visuminio, sisteminio pobūdžio. Abu vertinimo komponentai nukreipti švietimo įstaigos arba jos atskirų veiklos sričių rezultatams įvertinti bei procesams tobulinti. Abu komponentai remiasi bendrais principais, išdėstytais išorės vertinimui. Be jų, vidaus vertinimas turėtų remtis ir jam būdingais principais.

**Išorės vertinimo principai** (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, 2002, p. 13):

- Prasmingumas – vertinimo rezultatai prasmingi švietimo įstaigos veiklai tobulinti; vertinimo duomenys reikšmingi švietimo klientams ir švietimo politikai, reikšmingi šalies švietimo monitoringui, t.y. dera su šalies švietimo kokybės rodikliais.
- Praktiškumas ir naudingumas remiasi vidaus vertinimo analize, aiškiais vertinimo metodikomis ir technologijomis, su švietimo įstaiga susijusių žmonių – klientų, tėvų, visuomenės, švietimo politikų poreikiais ir teikia jiems rūpinamas išvadas.
- Tikslumas, patikimumas – taikomos tikslios vertinimo procedūros; yra pakankama vertintojų kompetencija; vertinimo metodai atitinka pasirinktas vertinimo sritis; patikimos tyrimų metodologijos ir duomenų analizės technikos; duomenys konceptualiai integruojami.
- Realumas – aprėpiamos realiai įvertinamos švietimo įstaigos veiklos sritys; skiriamas realus vertinimo laikas; atsižvelgiama į švietimo įstaigos socialinę, kultūrinę aplinką; švietimo įstaigai taikomi jos paskirtį atitinkantys vertinimo kriterijai.
- Etiškumas – vertinama laikantis įstatymų ir kitų vertintojams skirtų valstybinių dokumentų; vertinama bendraujant ir išlaikant gerus santykius su individualiais ir grupėmis, suinteresuotomis vertinimu; vertinimo duomenys naudojami etiškai.

**Vidaus vertinimo principai:**

- Vertinimas – ne vienkartinis veiksmas, o procesas.
- Svarbiausias vertinimo subjektas – ne asmuo, o institucija.
- Vertinimas institucionalizuotas ir dera prie įprastos įstaigos veiklos struktūros.
- Vertinimo procesui pritaria dauguma švietimo įstaigos pedagogų.
- Vertinimas pagrįstas švietimo įstaigos vidaus taisyklėmis ir iškeltais įstaigos paskirtį atitinkančiais ugdymo tikslais.
- Vertinimas tapęs kasdieniu tobulėjimo poreikiu ir kaitos proceso postūmiu.

Mokyklos vidaus auditas yra nuolatinis, kruopštus reflektavimo procesas, įtraukiantis mokyklos dalinius bei darbuotojus, kurio tikslas – išnagrinėti mokyklos darbo aspektus, išskirti privalumus ir trūkumus bei parengti planus, kaip patobulinti mokyklos veiklą.

Vidaus audito metodikos nauda mokykloms – remiantis tyrimų išvadomis - išskirti labiausiai sėkmingas ir tobulintinas mokyklos veiklos sritis ir nusistatyti tobulinimo prioritetus kolegialiai planuojant veiklą, ją įgyvendinant ir įsivertinant. Kitaip tariant atsakant į klausimus „*Kaip sekasi?*“, „*Iš kur tai žinome?*“ ir „*Ką darysime toliau?*“

Kad švietimo įstaigų vertinimas – vidaus ir išorės – atitiktų švietimo klientų poreikius, visuomenės lūkesčius, švietimo politikos iškeltus švietimo tikslus, derėtų su Lietuvos švietimo sistemos monitoringo švietimo kokybės rodikliais ir jų grupėmis, Europos Sąjungos, numatomos šios švietimo įstaigų vertinimo sritys (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, 2002, p. 13-14):

**Vidaus vertinimo sritys:**

- Ugdymo turinys
- Mokymosi pasiekimai
- Mokymasis ir ugdymas
- Pagalba moksleiviams
- Etosas<sup>7</sup>
- Ištekliai
- Mokyklos valdymas ir kokybės garantavimas.

**Išorės vertinimo sritys:**

- Švietimo įstaigos ugdymo sąlygos (kontekstas, ištekliai, dalyviai).
- Ugdymo procesai (ugdymo kokybė, pedagoginė psichologinė, specialioji, socialinė pagalba, valdymas, vertinimas ir kokybės garantavimas).
- Tikslų pasiekimas (pažintiniai pasiekimai, asmenybės ir socialinės raidos pasiekimai, mokymosi sėkmingumas).

Mokyklos vidaus audito metodika remiasi vientisa veiklos rodiklių sistema. Kiekvienas veiklos rodiklis priklauso vienai iš 7 mokyklos veiklos sričių. Kiekvienoje vertinimo srityje yra išskiriami mokyklos veiklos rodikliai bei pagalbiniai rodikliai, kurie nuodugniau atskleidžia įvairius vertinimo sričių aspektus. Kiekvienam pagalbiniam rodikliui pateikiama iliustracija, padedanti mokytojams pažinti procesus, vykstančius jų mokykloje ir palyginti su tuo, kas aprašyta iliustracijoje. Taip pat yra pateikiami požymiai, padedantys mokykloms ieškoti konkrečių įrodymų, atskleidžiančių iliustracijose aprašytų procesų realų vyksmą. Požymiai pateikiami įvairiomis formomis: klausimais, teiginiais, galimais įrodymais ir kt. Vidaus audito metodikoje požymiai yra orientaciniai, mokyklos pačios turi atrasti daugybę savo požymių, atskleidžiančių realius mokykloje vykstančius procesus. Kiekvienas pagalbinis rodiklis yra vertinamas keturiais lygiais:

- 4 – *labai gerai* – vyrauja pasiekimai;
- 3 – *gerai* – pasiekimų daugiau nei trūkumų;

---

<sup>7</sup> Mokyklos etosas suprantamas kaip mokyklos aplinka, mokytojų ir moksleivių santykiai, mokyklos nuostatos moksleivių elgesio ir dalyko atžvilgiu ir kt.

2 – *patenkinamai* – yra rimtų trūkumų;

1 – *nepatenkinamai* – vyrauja trūkumai.

Mokyklos vidaus auditas yra nuolatinis nenutrūkstamas procesas, kurį sudaro dalys:

1. visos mokyklos veiklos vertinimas arba „platusis“ auditas;
2. pasirinktos vertinimo srities analizė.

**„Platusis“ auditas.** Atlikdama „platųjį“ auditą mokykla analizuoja visas septynias mokyklos veiklos sritis, įvertindama kiekvieną veiklos rodiklį bei pagalbinį rodiklį pagal keturių lygių skalę. Šiame etape nereikia ypatingo pasirengimo ar detalios veiklos rodiklių analizės. Atlikdami „platųjį“ auditą pedagogai remiasi savo patirtimi bei nuomone. „Platusis“ auditas suteikia pradinės informacijos apie mokyklos situaciją, padeda nustatyti privalumus bei tas sritis, kurias reikia tobulinti. Kiekvienais metais mokykla turėtų atlikti „platųjį“ auditą ir pasirinkti vis kitą sritį detalesnei analizei. Visas sritis mokykla turėtų įsivertinti per trejus metus.

**Pasirinktos srities analizė.** Atlikus „platųjį“ auditą, išsiaiškinus teigiamas ir problematiškas sritis, galima atlikti pasirinktos srities gilesnę analizę. Kiekviena mokykla pati apsisprendžia, kokią sritį pasirenks detalesnei analizei. Paprastai pasirenkama ta sritis, kurioje išvelgiamos problemos arba kuri yra susijusi su permainomis nacionalinio ar regioninio lygmens švietimo politikoje. Pasirinktais metodais surinkusios reikiamus duomenis (pvz., dokumentų analizė, stebėjimas, anketavimas), ištyrusios pasirinktus vertinimo šaltinius, mokykla susirenka medžiagą, padedančią detaliam įvertinti pasirinktą sritį, išanalizuoti mokyklos tos srities pasiekimus ir nesėkmes.

Per vienus mokslo metus vykdomo audito procedūras galima suskirstyti į penkis etapus:

1. Pasirengimas.
2. „Platusis“ auditas.
3. Pasirinktos srities (sričių) analizė.
4. Atsiskaitymas ir informavimas.
5. Planavimas.

Kiekvieną etapą sudaro keli žingsniai. Pirmajame etape mokyklos bendruomenė susipažįsta su audito metodika, mokosi audito sąvokų, įgyvendinimo procedūrų, mokyklos taryba priima sprendimą dėl vidaus audito vykdymo, sudaromas kalendorinis audito vykdymo planas, suburiama audito koordinavimo grupė, kuri atsako už audito procesų įgyvendinimą. Pasirengimo etapas yra labai svarbus, nes nuo kiekvieno mokytojo apsisprendimo, pasirengimo ir įsitraukimo į audito vykdymą priklauso viso proceso sėkmė.

Antrajame etape atliekamas „platusis“ auditas. Visos mokyklos veiklos įvertinimas plačiu žvilgsniu leidžia išsiaiškinti stipriausias ir problematiškas sritis, kad vieną jų mokykla galėtų analizuoti detaliam.

Trečiasis etapas – pasirinktos srities (sričių) analizė. Tai daugiausia laiko, didesnio visos mokyklos bendruomenės (moksleivių, jų tėvų, mokytojų) įsitraukimo reikalaujantis etapas. Kiekviena mokykla,

analizuodama pasirinktos srities veiklos rodiklius, pagalbinius rodiklius bei jų iliustracijas, turi visa tai „išsiversti“ į savo mokyklos kalbą – pasirengti iliustracijas, pasirinkti požymius bei vertinimo metodus.

Ketvirtajame etape parengiama ir pristatoma bendruomenei mokyklos vidaus audito rezultatų ataskaita. Kiekviena mokykla pati nusprendžia kaip tai padaryti.

„Keturi pirmieji audito etapai padeda atsakyti į du pirmuosius audito klausimus: „Kaip mums sekasi ir iš kur mes tai žinome?“ (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, 2002, p. 47). Į juos atsakę, mokyklos gali pradėti planuoti veiklos pokyčius ir atsakyti į klausimą: „Ką darysime toliau?“

Penktasis etapas skirtas planavimui. Mokyklos gali pradėti rengti strateginį planą trejiems metams ir remtis atlikto audito rezultatais.

Šiam tikslui turėtų būti sudaryta darbo grupė, kuri organizuotų visus planavimo darbus. Į mokyklos strateginio plano rengimą turi būti įtraukta kuo daugiau mokyklos bendruomenės narių, su parengtu planu supažindinama visa bendruomenė. Jį tvirtina mokyklos taryba ir direktorius.

Nemažai dėmesio auditui skiriama strateginiuose Lietuvos Respublikos dokumentuose. „Visuose švietimo lygiuose įdiegiamas strateginis planavimas. Visuose švietimo lygiuose įdiegiama šiuolaikinė įsivertinimo ir vertinimo kultūra“. „Dalis švietimo priežiūros ir inspektavimo funkcijų laipsniškai keičiamos mokyklos audito (įsivertinimo ir išorinio vertinimo) sistema, kurios pagrindinis tikslas – skatinti švietimo kokybę ir veiksmingumą“ (Valstybinės Švietimo strategijos nuostatos, 2003-2012, p. 6-12).

Mokyklų tobulinimo programos B komponento „Švietimo kokybės vadybos sukūrimas“ iniciatyva 2004-2005 mokslo metų pabaigoje buvo atliktas tyrimas (Lietuva. Švietimas regionuose, 2005), kurio tikslas buvo panagrinti pirmojo vidaus audito metodikos įgyvendinimo rezultatus. Mokyklos turėjo nurodyti po 1-3 didžiausius savo pranašumus, didžiausius trūkumus ir pasirinktas tobulinti sritis pagal pagalbinių rodiklių klasifikaciją. Vidaus audito taikymo sėkmės kriterijus – mokyklos tobulėjimas ir ugdymo kokybės sėkmės laidavimas.

Bukarešto konferencijoje dalyvavęs OECD organizacijos atstovas Andreas Schleicher (Konferencijos medžiaga, 2004), remdamasis tarptautinių tyrimų PISA duomenimis, akivaizdžiai parodė, kad geresnių rezultatų moksleiviai pasiekia tose šalyse, kuriose mokyklos turi daugiau autonomijos, kur kiekviena mokykla yra pajėgi dirbti su įvairių gebėjimų ir poreikių vaikais.

ŠMM Švietimo plėtotės skyriaus vedėjas Ričardas Ališauskas (2002) teigia, kad auditą tam tikra prasme galima prilyginti termometru. „Jis yra matavimo priemonė, bet pats nevertina, ar lauke šalta, ar šilta. Kas yra šaltis ir šiluma, matuojantysis temperatūrą turi žinoti pats. Auditas taip pat yra tik priemonė, vertinimo metodika, tačiau tik žmonės gali žinoti, ar audito rezultatai liudija mokyklos privalumus ar trūkumus. audito metodika neatpalaiduoja jį vykdančių žmonių nuo domėjimosi švietimo

politika ir raidos tendencijomis. Audito metodikos galima gana greitai išmokti, o kokybės sampratai teks skirti beveik nuolatinį dėmesį“ (Ališauskas, 2002, p. 6).

*Ū Apibendrinant galime teigti, kad labai svarbu, kiek sumaniai bus diegiama audito metodika, kiek nuoširdumo turės rūpintis savo veiklos kokybe kiekvienas mokytojas. Svarbiausias susitarimas, pasak Švietimo plėtotės skyriaus vedėjo Ričardo Ališausko, kurio dabar reikėtų švietimo specialistams – „nuoširdus visuotinis įsipareigojimas siekti švietimo kokybės ir nuolat mokytis tai daryti. Siekti kokybės visomis naujo nacionalinio susitarimo kryptimis: prieinamumo, tęstinumo, kontekstualumo ir efektyvumo“ (Ališauskas, 2002, p. 8). Taikant VA metodiką, siekiama pakeisti švietimo sistemos vadybos kultūrą šalyje, o toks pokytis įvyks kai kokybės vertinimas bus grindžiamas ne instrukcijomis, o šalių susitarimu; kai sprendimai bus pagrįsti ne nuomonėmis, o įrodymais (tyrimų duomenimis, rodikliais, standartais); kai administravimą ir kontrolę švietime pakeis reflektivi kokybės vadyba (J:[www.mtp.smm.lt/dokumentai/20060911/Pranesimas](http://www.mtp.smm.lt/dokumentai/20060911/Pranesimas)).*

#### **1.5. 2004/2005 m.m. ir 2005/2006 m.m. vidaus audito situacija Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklose**

Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme mokyklos auditas apibrėžiamas kaip mokyklos būklės vertinimas, iškeliantis jos tobulinimo uždavinius. Auditas - tai ir švietimo stebėseną - nuolatinę švietimo būklės ir kaitos analizę, vertinimą, prognozavimą. Auditas ir švietimo stebėseną tiesiogiai įtakoja švietimo vadybą - veiklą, kuria organizuotai siekiama užsibrėžtų švietimo sistemos ir atskirų švietimo organizacijų tikslų.

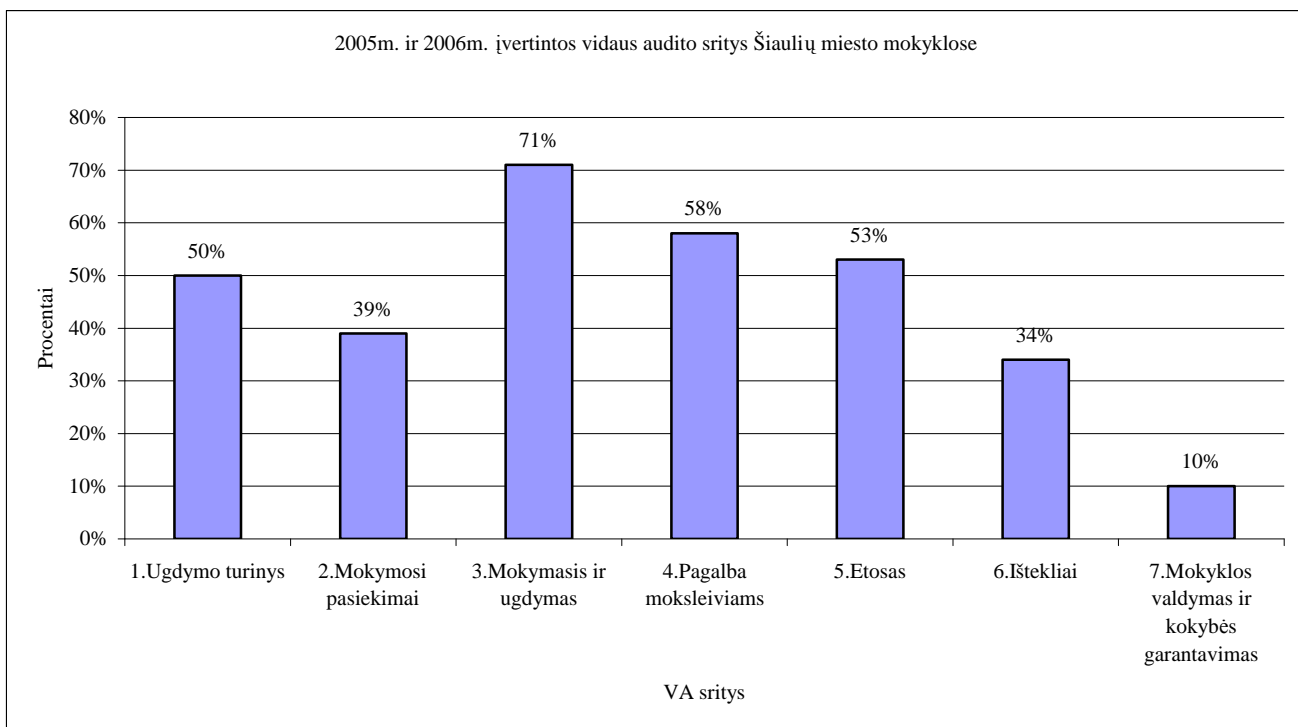
Vidaus auditas praktiškai pradėtas taikyti 2004 metais, tačiau jo rezultatai analizuojami tik 2005 metais, nes audito vykdymo procesas yra ilgalaikis, planuotas procesas, įtraukiantis į vertinimą daugelį pedagogų. Vidaus audito situacija analizuojama kasmet. Analizuojama kokias veiklos sritis mokyklos rinkosi, kokius išskyrė privalumus, trūkumus ar tobulintinas sritis, kokias mokyklos tobulinimo strategijas rinkosi, kaip panaudojo vidaus audito rezultatus.

Išanalizavus vidaus audito situaciją Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklose (N=38), nustatėme, kad mokyklose VA vykdomas įvairiai ( žr. 3 priedą) :

- vieną sritį du metus analizuoja ir vertina 4 mokyklos (8%);
- 14 mokyklų (38%) įvertino 2 sritis;
- 4 mokyklos (11%) įvertino 3 sritis;
- 13 mokyklų (38%) įvertino 4 sritis;
- viena mokykla (2,5%) įvertino 5 sritis;

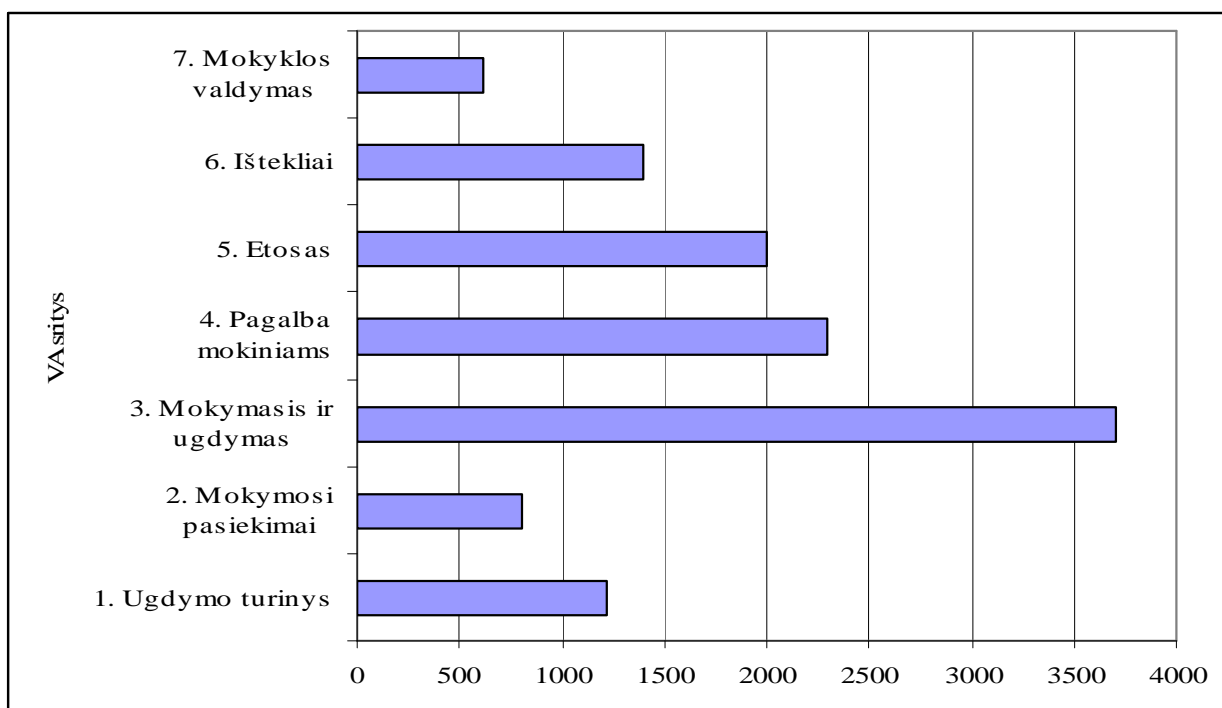
- viena mokykla (2,5%) įvertino 6 sritis;
- viena mokykla (2,5%) atliko vidaus auditą ir įvertino visas 7 sritis.

Kadangi vidaus auditas pradėtas vykdyti nuo 2004 09 01, analizuojama kokias sritis mokyklos įvertino per dvejus metus (žr. 4 priedą). Informaciją apie 2005 m. ir 2006 m. Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito įvertintas sritis pateikiame 1 paveiksle.



**1 pav.** 2005 ir 2006 m. įvertintos vidaus audito sritys Šiaulių miesto mokyklose (N=38).

Išanalizavus mokyklos sričių vertinimo dažnumą Lietuvoje, matome, kad daugiausia dėmesio buvo skiriama *Mokymasis ir ugdymas* vertinimui. *Mokyklos valdymui ir kokybės garantavimui* šalies mokyklos skyrė mažiausia dėmesio (2 paveikslas).



2. pav. Mokyklos veiklos sričių vertinimo dažnumo suvestinė (pagalbinių rodiklių pasirinkimų skaičius pagal sritis) Lietuvoje (Navickaitė ir kt., 2006)

**Apibendrinant įvertintų sričių pasirinkimą, galime teigti, kad:**

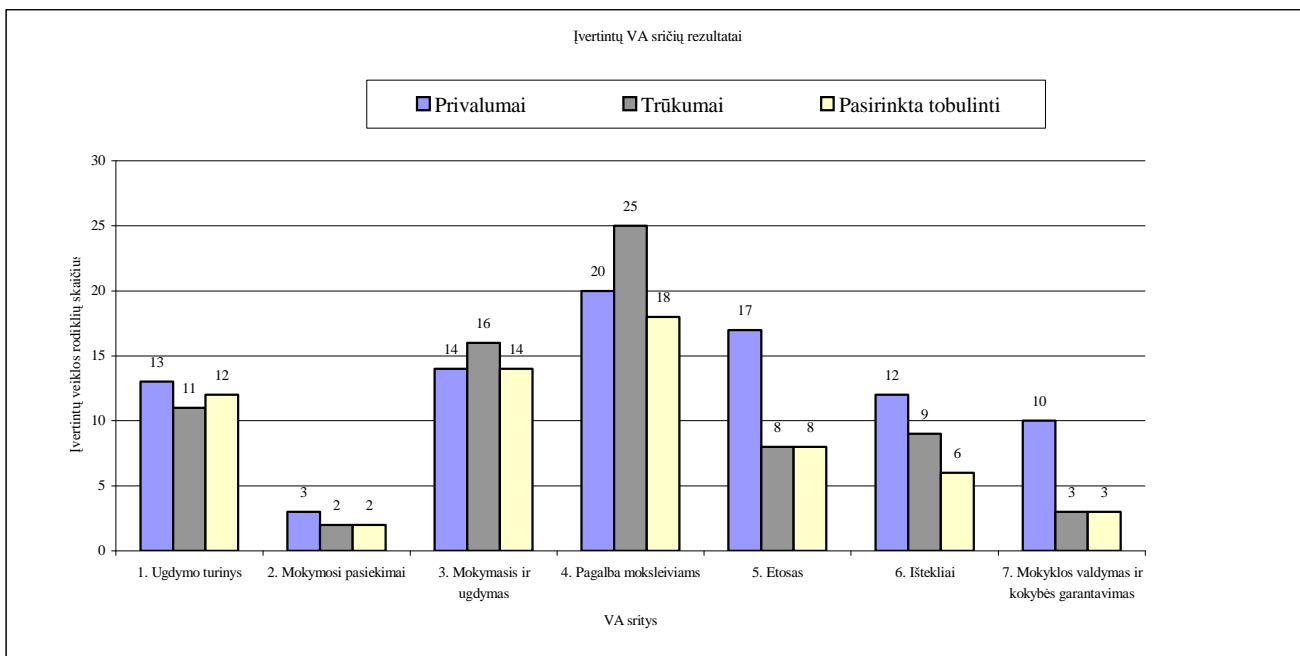
- Mažiausiai dėmesio tiek Šiaulių miesto, tiek kitų miestų mokyklos skyrė **Mokyklos valdymo ir kokybės garantavimo vertinimui** (10 proc. visų Šiaulių miesto mokyklų), nors būtent tai lemia darnią mokyklos veiklą.
- Mokyklų vidaus audito vertinimo sritys **Mokymasis ir ugdymas bei Pagalba moksleiviams** buvo dažniausiai vertinamos ir Šiaulių miesto mokyklose, ir kitose Lietuvos mokyklose (Navickaitė ir kt., 2006).

Buvo analizuojamas ne tik įvertintų sričių pasirinkimas, bet domėtasi kokios tendencijos vyrauja skirtingo tipo mokyklose (žr. 4 priedą). Išanalizuota situacija parodė, kad vertinamų sričių pasirinkimas mokyklose priklauso nuo mokyklos tipo:

- didžiausią dėmesį Ugdymo turiniui skiria pradinės mokyklos (67 proc.);
- mokymosi pasiekimams – vidurinės mokyklos (54 proc.);
- etosui – specialiojo ugdymo įstaigos (75 proc.), pradinės mokyklos (67 proc.), pagrindinės mokyklos (55 proc.);
- ištekliams – pradinės mokyklos (67 proc.);
- mokyklos valdymui ir kokybės garantavimui – pradinės mokyklos (33 proc.).



Atlikus pasirinktos srities analizę, remiantis bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito rekomendacijomis, mokyklos privalo pasirinkti vieną iš mokyklos veiklos tobulinimo strategijų: trūkumų šalinimo, privalumų plėtojimo ar tobulinti tiek pasiekimus tiek ir trūkumus turinčias mokyklos veiklos sritis. Tuo tikslu buvo analizuojami privalumų, trūkumų ir tobulintinų veiklų rezultatai (žr. 5 priedą ir 2 pav.).



3. pav. Įvertintų sričių rezultatai (N=29)

*Apibendrinant vidaus audito vertinimo sričių rezultatus, galime teigti, kad:*

- Kiekvienoje VA veiklos srityje yra **nustatomi privalumai, trūkumai ir pasirinktos tobulinimui veiklos**, todėl planuojant galima rinktis vieną iš mokyklos veiklos tobulinimo strategijų: trūkumų šalinimo, privalumų plėtojimo ar tobulinti tiek pasiekimus tiek ir trūkumus turinčias mokyklos veiklos sritis.
- Vertinant **pagalbos moksleiviams** sritį mokyklose buvo nustatyta daugiau trūkumų nei privalumų, tačiau ne visi trūkumai buvo pasirinkti tobulinti, todėl galime daryti prielaidą, kad planuodamos veiklą mokyklos ne visuomet renkasi trūkumų šalinimo strategiją.
- Daugiausiai **privalumų** mokyklos nustatė vertindamos **Etoso sritį**, todėl galime teigti, kad mokyklose vyrauja teigiamas mikroklimatas, o darbas pagrįstas kolegialumo, lygiateisiškumo principais.

Analizuojant mokyklų 2006 metų veiklos programas (žr. 6 priedą) galime teigti, kad:

- 86 proc. Mokyklų (N=28) 2006 metų tikslus sieja su vykdyto audito išvadomis, ir kryptingai planuoja mokyklos veiklą, atsižvelgdamos į VA išvadas.

- 14 proc. mokyklų tikslus kelia neatsižvelgdamos į vidaus audito išvadas, todėl daroma prielaida, kad šiose mokyklose vyrauja informuotyvumo apie VA rezultatus stoka.

Planuojant mokyklos veiklą, rašant 2006 metų mokyklų veiklos programas (žr. 6 priedą):

- 64 proc. mokyklų programų įvadinėje dalyje (praėjusių mokslo metų analizė) nurodo vykdyto vidaus audito išvadas (pasiekimus, trūkumus ir tobulintinas sritis) arba įvardija įvertintas sritis;
- 36 proc. mokyklų nenurodo vykdyto audito rezultatų, todėl daroma prielaida, kad VA rezultatai buvo neaktualūs ir nereikšmingi mokyklos bendruomenei.

Vidaus audito metodikos taikymo sėkmės kriterijus – mokyklos tobulėjimas ir ugdymo kokybės sėkmės laidavimas. Vidaus audito metodikos nauda mokykloms – remiantis tyrimų išvadomis išskirti labiausiai sėkmingas ir tobulintinas mokyklos veiklos sritis ir nusistatyti tobulinimo prioritetus kolegialiai planuojant veiklą, ją įgyvendinant ir įsivertinant.

**Ü Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodikos taikymo situacija yra artima situacijai Lietuvos mokyklose, nes dažniausiai vertinimui pasirenkamos tos pačios sritys Mokymasis ir ugdymas bei Pagalba moksleiviams, taip pat mokyklos, galėdamos pasirinkti dvi savo veiklos tobulinimo strategijas – plėtoti sritis, kuriose jos yra pranašesnės, arba taisyti savo veiklos trūkumus, dažniau rinkosi trūkumų šalinimo strategiją. Todėl galime daryti prielaidą, kad ir šio magistrinio darbo tematika bei atskleistos problemos, su kuriomis susiduriama Šiaulių miesto mokyklose taikant Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodiką yra panašios ir kitose Lietuvos mokyklose.**

## 2. ŠIAULIŲ MIESTO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VIDAUS AUDITO METODIKOS TAIKYMO PROBLEMŲ TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS

Šiame skyriuje aptarti du pagrindiniai tyrimo metodai, kurie buvo panaudoti siekiant šio darbo tikslo. Šiuo atveju panaudota ekspertų apklausa žodžiu (interviu) ir apklausa raštu (anketa). Aprašant ir atliekant šiuos tyrimus buvo remtasi trijų autorių K.Kardelio (2002), G.Merkio (1995) ir C.M.Charles (1999) šaltiniais. Apibendrinami šių trijų autorių mintis, galime teigti, kad šių metodų taikymo ir analizavimo metodikos iš esmės nesiskiria.

### 2.1. Tyrime taikyti duomenų rinkimo metodai

Tyrime buvo taikyti du pagrindiniai metodai *ekspertų apklausa žodžiu (interviu)* ir *pedagogų apklausa raštu (anketa)*.

Tyrimo tikslui pasiekti naudota kompleksinė tyrimo metodika, derinant kokybinius ir kiekybinius metodus. Struktūrizuoto interviu sukauptus duomenis pasirinkome vėlesnio kiekybinio tyrimo kintamaisiais.

#### **Apklausa žodžiu – interviu**

Socialiniuose moksluose apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas (Kardelis, 2002; Merkys, 1995). Viena vertus, tai gali rodyti metodo patikimumą, o antra – jo populiarumą, dėl tariamo paprastumo, manant, jog nėra nieko lengvesnio, kaip atlikti apklausą.

Pasak Kardelio (2002), į apklausą galima žiūrėti kaip į komunikacijos procesą, kuris apima šiuos pagrindinius kintamuosius:

- 1) asmuo, atliekantis apklausą, vadinamas interviu gavėjas arba apklausėjas;
- 2) žmogus arba grupė, kuriuos apklausia, vadinami respondentais;
- 3) apklausos dažniausiai atliekamos standartizuotomis metodikomis;
- 4) apklausa atliekama įvairiomis sąlygomis, galinčiomis turėti įtakos jos eigai bei rezultatams;
- 5) apklausa vienpusė komunikacija, kurią valdo interviu gavėjas.

C. M. Charles (1999) apibūdina apklausą kaip skatinančių veiksmų seka, naudojamą atsakymams iš tiriamųjų ir informantų gauti. Ir išskiria dvi tyrimuose labiausiai taikomas apklausos rūšis: interviu (pokalbis) arba anketinė apklausa. Tuo tarpu K. Kardelis (2002) išskiria įvairesnes apklausos rūšis: anketinė apklausa, interviu, anketinė apklausa paštu, telefoninė apklausa, apklausa per masines komunikacijos priemones ir kt.

K. Kardelio teigimu, „interview – tai viena iš apklausos rūšių, integruotų į stebėjimo metodų grupę; o kartu tai ir abipusis sandėris tarp klausiančiojo ir atsakančiojo“ (Kardelis, 2005, p. 194). Kardelio (2002) tiriamasis interview apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją; būdingas tiriamojo interview bruožas tas, kad visa informacija gaunama žodžiu.

K. Kardelis (2002, p. 196) tyrimo praktikoje nurodo galimus keturių tipų interview:

- 1) struktūrizuotas (klausimai ir visa procedūra numatomi iš anksto, ir interview eigoje mažai kas keičiama, šiuo atveju situacija esti apibrėžta);
- 2) nestruktūrizuotas (be detalaus plano, klausinėjama laisva forma; situacija atvira, galinti keistis);
- 3) neprimestinis (kilęs iš psichiatrijos, kada klausinėjantysis nesistengia išlaikyti numatytos pokalbio linijos, o pasiduoda pokalbio eigai);
- 4) kryptingas (klausinėjantysis ypatingą dėmesį kreipia į subjektyvius respondento atsakymus apie jam žinomą situaciją, su kuria jis susipažino prieš interview; iš gautų atsakymų tyrėjas gali spręsti, ar pasitvirtino jo iškelta hipotezė, ar ne).

Pasak K. Kardelio (2002), daugiausia dėmesio skiriama struktūrizuotiems interview, kurie labiausiai paplitę socialiniuose moksluose. Tokie interview dar vadinami tiriamaisiais interview.

Cohen, Manion (1989) nurodo trejopą tiriamojo interview metodo paskirtį:

1. Tiesioginė ir pagrindinė priemonė reikiamai informacijai gauti.
2. Priemonė iškeltai hipotezei patikrinti.
3. Gali būti panaudotas kartu su kitais tyrimo metodais ir renkant informaciją, ir įvertinant kitus metodus.

Ekspertų apklausa (Kardelis, 2002) – tai specifinės rūšies apklausa, kurios metu apklausama specialiai parinkta žmonių grupė, turinti kurios nors srities žinių. Pasak K. Kardelio, tokiose apklausose, formuluojamos mokslinės sąvokos, siekiama mokslinio objektyvumo. Be to, reiškiamą nuomonę, kad šiuo metodu gautos žinios yra subjektyvios, susijusios su asmeniška nuomone, ir su vertybių, jausmų, pasaulėžiūros sritimi (Merkys, 1995).

### **Apklausa raštu – anketavimas**

Apklausa raštu – vienas populiariausių socialiniuose tyrimuose naudojamų metodų, kuriuo tiriamos nuostatos, nuomonės, žinios. Pasak G. Merkio (1995) šio metodo populiarumą lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų.

Visi trys autoriai (K. Kardelis (2002), G. Merkys (1995), C.M. Charles (1999)) aprašydami šį metodą išskiria pagrindines apklausos raštu taisykles bei anketos (klausimyno) sudarymo metodiką.

Apklausoje raštu lemiama įtaką turi klausimų formuluotė, jų kompozicija. K. Kardelis (2002) nurodo, kad bet koku atveju parengus anketą, būtini žvalgomieji tyrimai, padedantys patikrinti anketos klausimų kokybę, apčiuoti pagal nustatytus kriterijus bei nustatyti imties tūrį, jeigu iki tol jis dar nebuvo žinomas.

Pagal klausimų pateikimo formą K. Kardelis (2002) išskiria keturis klausimų tipizavimo atvejus: atviri ir uždari, tiesioginiai ir netiesioginiai klausimai. G. Merkys (1995) analizuodamas klausimų tipus papildomai mini ir pusiau uždarų klausimų tipą. Literatūroje galima rasti informacijos apie aprašomuosius, sąsajų ir priešastinius klausimus.

Visus anketinės apklausos rezultatus reikia koku nors būdu sugrupuoti. Duomenims rinkti naudojamų matavimo priemonių yra daug ir įvairių, tačiau visos tos priemonės – tai skalės, skirtos savybių, pavyzdžiui, fizinių savybių, fizinių gebėjimų arba protinių gebėjimų rodikliams gauti.

Dažniausiai naudojamos yra šios skalės:

- nominalinė;
- ranginė;
- intervalinė.

Gauti duomenys dažniausiai būna skaitmeniniai, nors gali būti ir žodiniai. Visi jie kategorizuojami, sugretinant juos su tyrimo klausimais ir hipotezėmis (C.M.Charles,1999, p.165). Kad anketinė apklausa būtų kokybiška G.Merkys (1995) išskiria svarbius apklausos kokybės rodiklius:

- anketų grįžtamumo kvota, kuri turi būti didesnė nei 50 %;
- anketų užpildymo baigtumo laipsnis, kuriose 30 % ir daugiau klausimų liko be atsakymų, brokuojamos ir statistiškai neapdorojamos.

Reikia pažymėti, kad apklausos rezultatai turi ir trūkumų. K.Kardelis (2002) nurodo, kad informacija gauta iš respondento atspindi realią padėtį pagal tai, kaip tą realybę priėmė kiekvienas individualiai. G.Merkys (1995) teigia, kad pagrindinis šio metodo trūkumas tas, kad apklausa visada reaktyvi. Ne visada žmonių nuomonės atspindi realią padėtį.

**Ü Apibendrinant galime teigti, kad tyrime naudotų metodų pasirinkimą lėmė metodų sąrybės: tyrimo objekto atskleidimo galimybės, ekonomiškumas, taupumas, galimybė vienu metu apklausti daug respondentų. Būtent apklausa žodžiu (interviu) ir apklausa raštu (anketa) padėjo atskleisti ir pažinti tyrimo objektą bei papildė vienas kitą, nes apklausos žodžiu (interviu) rezultatų pagrindu buvo sudarytas apklausos žodžiu instrumentas – anketa.**

## **2.2. Tyrimo objekto operacionalizacija**

Kadangi tyrimo tikslas – ištirti Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito taikymo problemas, tai remiantis Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos I dalimi (2002) buvo operacionalizuotas tyrimo objektas ir parengta jo atskleidimo metodika (žr. 3 pav.)

Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito procedūras galima suskirstyti į 5 etapus:

1. Pasirengimas.
2. „Platusis“ auditas.
3. Pasirinktos srities (sričių) analizė.
4. Atsiskaitymas ir informavimas.
5. Planavimas.

### 2.3. Tyrimo instrumentų pagrindimas

Tyrimo metu buvo naudojami du pagrindiniai metodai: apklausa žodžiu bei apklausa raštu. Kiekvieno tyrimo metu buvo pačių tyrimo vykdytojų sukurti tyrimo instrumentai: *struktūrizuotas interviu protokolai ekspertams* ir apklausa raštu – *anketa pedagogams*.

#### **Tyrimo instrumento – interviu protokolo ekspertams pagrindimas**

Remiantis tyrimo objekto operacionalizacija buvo parengtas tyrimo instrumentas – interviu protokolai (žr. 1 priedą). Struktūrizuotu interviu siekėme apčiuopti giluminius problemų klotus, kurie anketavimo metodu, juo labiau pirmuoju priartėjimu, gali būti sunkiai pasiekiami. Tyrėjų taikyta metodika leido ne tik užfiksuoti atskiras ekspertų nuomones (ekspertais buvo laikomi bendrojo lavinimo mokyklų atstovai, susiję su vidaus audito vykdymu bendrojo lavinimo mokyklose ir turintys patirties šioje srityje (organizavę, vadovavę savo mokyklos vidaus audito vykdymui) ir vertinimus, atspindinčius jų patirtį vidaus audito vykdyme, bet ir jas sugrupuoti (kategorizuoti) pagal prasmę.

Ekspertai turėjo vertinti savo mokyklos vidaus audito vykdymą, visose jo vykdymo etapuose. Tyrimo instrumentą sudaro uždari ir atviri klausimai. Ekspertų interviu protokolą sudaro demografinė dalis (5 klausimai) ir 41 klausimas, padedantis išsiaiškinti Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodikos taikymo problemas. Be demografinių klausimų, ekspertų buvo prašoma atsakyti į „atvirus“ klausimus:

- Įvertinkite vidaus audito vykdymą Jūsų įstaigoje?
- Kokius galėtumėte išskirti privalumus ir trūkumus vykdant vidaus auditą?
- Kaip Jūs manote, ką reikėtų tobulinti Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikoje? ir kt.

Rengiant interviu protokolo grafinę formą buvo paliekamos eilutės ekspertų atsakymams, informacijai užrašyti.

1 lentelėje yra trumpai pristatoma interviu protokolo specifikacija.

### Interviu protokolo specifikacija

Diagnostinis blokas	Diagnostiniai konstruktai ir klausimai	Klausimų skaičius
Demografiniai klausimai	Lytis, amžius; mokyklos tipas; eksperto užimamos pareigos; darbo grupės mokykloje, kuriose dalyvauja ekspertas	5
Pasirengimas vidaus auditui	Mokytojų susipažinimas su vidaus audito metodika	2 Iš jų 1 atviras
	Mokyklos tarybos sprendimas dėl audito vykdymo	1
	Koordinavimo grupės (KVA grupė) sukūrimas	1
	Kalendorinio audito vykdymo plano sudarymas	1
„Platusis“ auditas	„Plačiojo“ audito vykdymas	4 Iš jų 1 atviras
	„Plačiojo“ audito rezultatų apibendrinimas ir pateikimas mokyklos bendruomenei	1
	Sprendimo priėmimas dėl vertinimo srities(čių) pasirinkimo giluminiam auditui atlikti	3 Iš jų 1 atviras
Pasirinktos srities analizė	Darbo grupės sudarymas giluminiam auditui atlikti	1
	Vertinimo iliustracijų prisitaikymas, atsižvelgiant į mokyklos situaciją (kontekstą)	1
	Vertinimo metodų ir šaltinių numatymas	4 Iš jų 1 atviras
	Detalaus giluminio audito vykdymo plano parengimas	1
	Vertinimo instrumentų rengimas	2 Iš jų 1 atviras
	Duomenų rinkimas ir apibendrinimas	7 Iš jų 5 atviri
Atsiskaitymas ir informavimas	Ataskaitos rengimas ir pristatymas	3 Iš jų 1 atviras
Planavimas	Giluminio audito rezultatų analizė	3 Iš jų 1 atviras
	Mokyklos strateginio plano rengimo grupės sudarymas	1
	Prioritetų nustatymas, susitarimas dėl mokyklos vizijos ir tikslų	1
	Mokyklos strateginio plano rengimas	1
Kiti klausimai	Klausimai, neįjungti į skales, tačiau interpretuoti, priskiriant juos atitinkamam skyriui.	3 atviri
<b>Iš viso klausimų</b>		<b>48</b>

#### Anketos pagrindimas

Atlikus interviu, buvo parengta anketa pedagogams (žr. 2 priedą). Visi klausimai suformuluoti remiantis ekspertų išsakytomis vidaus audito vykdymo problemomis. Ši anketa yra orientuota į mokytojų nuomonės ir nuostatų apie vidaus audito vykdymą, iškylančių problemų atskleidimą. Anketa sudaro 53 teiginiai (be socialinio – demografinio klausimų bloko), kurie buvo gauti atlikus ekspertų interviu. Diagnostinio klausimyno blokas suskirstytas į 6 kategorijas: „Pasirengimas vidaus audito vykdymui“ (9 teiginiai), „Plačiojo“ audito vykdymas (6 teiginiai), „Pasirinktos srities analizė



(*giluminis auditas*)“ (16 teiginių), „*Atsiskaitymas ir informavimas*“ (4 teiginiai), „*Planavimas*“ (4 teiginiai), „*Ar sutinkate su šiais teiginiais*“ (14 teiginių). Respondentų atsakymams fiksuoti buvo naudojama 4 pakopų ranginė skalė (*Sutinku, Ko gero sutinku, Ko gero nesutinku, Nesutinku*).

Anketa, kaip ir interviu protokolas, sudaryta vadovaujantis Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito procedūrų ir etapų operacionalizacija (žr. 2.1. pav.). Toks grupavimas leidžia respondentams prisiminti vidaus audito vykdymo eiliškumą, koncentruoti dėmesį į vieną etapą ir padidina klausimų patikimumą. 2 lentelėje yra trumpai pristatoma anketos specifikacija.

2 lentelė

### Anketos specifikacija

Diagnostinis blokas	Diagnostiniai konstruktai ir klausimai	Teiginių (klausimų) skaičius
Demografiniai klausimai	Lytis, amžius; mokyklos tipas; kvalifikacinė kategorija; pedagoginio darbo stažas, darbo stažas šioje mokykloje; dalyvavau ar dalyvauju VA procese; aplankyti seminarai dėl VA vykdymo	8
Pasirengimas vidaus auditui	Mokytojų susipažinimas su vidaus audito metodika	8
	Mokyklos tarybos sprendimas dėl audito vykdymo	1
„Platusis“ auditas	„Plačiojo“ audito vykdymas	1
	„Plačiojo“ audito rezultatų apibendrinimas ir pateikimas mokyklos bendruomenei	4
	Sprendimo priėmimas dėl vertinimo srities(čių) pasirinkimo giluminiam auditui atlikti	1
Pasirinktos srities analizė	Darbo grupės sudarymas giluminiam auditui atlikti	3
	Vertinimo iliustracijų prisitaikymas, atsižvelgiant į mokyklos situaciją (kontekstą), vertinimo metodų parinkimas	4
	Detalaus giluminio audito vykdymo plano parengimas	1
	Vertinimo instrumentų rengimas	3
	Duomenų rinkimas ir apibendrinimas	5
Atsiskaitymas ir informavimas	Ataskaitos rengimas ir pristatymas	3
	Ataskaitos aktualumas	1
Planavimas	Giluminio audito rezultatų naudojimas mokyklos tobulinimui	2
	Prioritetų nustatymas, susitarimas dėl mokyklos vizijos ir tikslų rengiant strateginį planą	2
Kiti klausimai	Klausimai, neįjungti į skales, tačiau interpretuoti, priskiriant juos atitinkamam skyriui.	14
	<b>Iš viso klausimų</b>	<b>61</b>

## 2.4. Tyrimo imties charakteristika

Tyrimui buvo pasirinktos dvi tiriamųjų grupės: ekspertai ir mokytojai (pedagogai). Pirmąją grupę sudarė Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito ekspertai. Apklausoje sutiko dalyvauti 20 ekspertų: po 2 respondentus iš pradinių mokyklų ir gimnazijų, po 8 respondentus iš vidurinių ir pagrindinių mokyklų. Antroje grupėje buvo Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų mokytojai, dalyvavę vykdant vidaus auditą (N = 245). Iš viso buvo išdalinta 315 anketų, iš kurių 245 (78 %) sugrįžo ir buvo apdorotos. Tyrimo imtis negali atspindėti visų Lietuvos pedagogų, ekspertų nuomonių, tačiau leidžia atskleisti Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito vykdymo problemų tendencijas.

Ekspertų ir mokytojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, mokyklos tipą, lytį ir amžių atspindi 3 - 6 lentelėse.

Kaip matyti 3 lentelėje, VA vykdymą mokyklose daugiausia koordinuoja direktorių pavaduotojai ugdymui.

3 lentelė

### Ekspertų (N=20) ir mokytojų (N=245) pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Pareigos	Ekspertų skaičius	Mokytojų skaičius
Direktorius	1	
Direktoriaus pavaduotojas	12	
Mokytojas	7	245
<b>Iš viso</b>	<b>20</b>	<b>245</b>

Kadangi Šiaulių mieste daugiausia yra pagrindinių (11) ir vidurinių (12) mokyklų, tai tyrimo imtyje dominuoja pagrindinių ir vidurinių mokyklų pedagogai (4 lentelė).

4 lentelė

### Ekspertų (N=20) ir mokytojų (N=245) pasiskirstymas pagal mokyklos tipą

Mokyklos tipas	Ekspertų skaičius	Mokytojų skaičius
Pradinė mokykla	2	41
Pagrindinė mokykla	8	91
Vidurinė mokykla	8	79
Gimnazija	2	34
<b>Iš viso</b>	<b>20</b>	<b>245</b>

Tyrimo imtyje tiek tarp ekspertų, tiek tarp mokytojų dominuoja moterys (5 lentelė).

5 lentelė

**Ekspertų (N=20) ir mokytojų (N=245) pasiskirstymas pagal lytį**

<b>Lytis</b>	<b>Ekspertų skaičius</b>	<b>Mokytojų skaičius</b>
Moterys	18	219
Vyrai	2	26
<b>Iš viso</b>	<b>20</b>	<b>245</b>

Tiriamųjų pasiskirstyme pagal amžių, abiejose grupėse dominuoja 37-50 metų amžiaus respondentai (6 lentelė).

6 lentelė

**Ekspertų (N=20) ir mokytojų (N=245) pasiskirstymas pagal amžių**

<b>Amžius</b>	<b>Ekspertų skaičius</b>	<b>Mokytojų skaičius</b>
20-25 metų	-	2
26-31 metų	1	22
32-36 metų	2	44
37-42 metų	7	47
43-50 metų	7	78
51-55 metų	3	27
56 ir daugiau	-	24
Nenurodė amžiaus	-	1
<b>Iš viso</b>	<b>20</b>	<b>245</b>

Mokytojų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją, pedagoginio darbo stažą, pedagoginio darbo stažą mokykloje, dalyvavimo dažnumą vidaus audito vykdymo procesuose, aplankytų seminarų apie vidaus audito vykdymą dažnumą atsispindi 7 - 10 lentelėse.

Pagal pedagoginę kvalifikacinę kategoriją tyrimo imtyje dominuoja turintys vyresniojo mokytojo pedagoginę kvalifikacinę kategoriją, 143 mokytojai iš 245 apklaustųjų (7 lentelė).

7 lentelė

**Mokytojų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją (N=245)**

<b>Kvalifikacinė kategorija</b>	<b>Mokytojų skaičius</b>
Mokytojas	21
Vyresnysis mokytojas	143
Mokytojas metodininkas	78
Mokytojas ekspertas	3
<b>Iš viso</b>	<b>245</b>

Į tyrimo imtį pateko įvairaus pedagoginio darbo stažo turintys mokytojai. 8 lentelėje matyti, kad dominuoja 11-15 metų (52 mokytojai) ir 21-25 metų (50 mokytojų) pedagoginį stažą turintys respondentai.

8 lentelė

#### Mokytojų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažą (N=245)

Pedagoginio darbo stažas	Mokytojų skaičius
0-3 metai	6
4-10 metų	41
11-15 metų	52
16-20 metų	36
21-25 metai	50
26 ir daugiau	56
Nenurodė darbo stažo	4
<b>Iš viso:</b>	<b>245</b>

Taip pat buvo pasidomėta apie darbo stažą mokykloje, kurioje mokytojas vykdė vidaus auditą. Tai atsispindi 9 lentelėje.

9 lentelė

#### Mokytojų pasiskirstymas pagal darbo stažą šioje mokykloje (N=245)

Darbo stažas šioje mokykloje	Mokytojų skaičius
0-3 metai	29
4-10 metų	63
11-15 metų	75
16-20 metų	35
21-25 metai	18
26 ir daugiau	20
Nenurodė darbo stažo	5
<b>Iš viso:</b>	<b>245</b>

Kitas labai svarbus mokytojų imties rodiklis šiame tyrime yra mokytojų aplankyti seminarai dėl VA vykdymo, t.y. pasiruošimas VA vykdymui. Kaip matyti 10 lentelėje, vieną kartą lankėsi seminaruose, prieš pradėdant taikyti vidaus audito metodiką mokykloje 160 (65%) iš 245 respondentų.

**Mokytojų pasiskirstymas pagal aplankytų seminarų dėl VA vykdymo (N=245)**

<b>Aplankyti seminarai</b>	<b>Mokytojų skaičius</b>
Vieną kartą (prieš pradėdant taikyti VA metodiką mokykloje)	160
Kasmet lankausi seminaruose	55
Ruošiasi savarankiškai	30
	<b>245</b>

**2.5. Tyrimo organizavimas**

Tyrimas vyko dviem etapais: ekspertų interviu (apklausa žodžiu) ir pedagogų anketavimas (apklausa raštu). Tyrimui buvo pasirinkta tikslinė atranka. Tyrimas apėmė 38 Šiaulių bendrojo lavinimo mokyklas. Šis tyrimas artimas ištisiniam tyrimui. Tyrime atspindėta ir bendrojo lavinimo mokyklų tipo įvairovė:

- Gimnazijos,
- Vidurinės,
- Pagrindinės mokyklos,
- Pradinės mokyklos.

Kiekybinis duomenų apdorojimas buvo atliekamas programa SPSS 11 (*Statistical package for the social sciences*). Neparametrinių hipotezių tikrinimui, atskirų demografinių kintamųjų skirtingam požiūriui į tą patį teiginį lyginimui buvo naudotas Kruscal'o ir Wallis'o H testas.

**Ekspertų interviu.** Prieš atliekant ekspertų interviu, buvo atliktas „pilotažinis“ interviu trijų ekspertų, kurie pateikė savo pastabas ir pasiūlymus dėl interviu protokolo struktūros ir aiškumo. Interviu protokolai pakoreguoti. Buvo pasirinktas struktūrizuoto interviu protokolai. Su interviu protokolu buvo vykstama į Šiaulių bendrojo lavinimo mokyklas. Šiame etape buvo siekta trejų tikslų:

- **pirma**, išsiaiškinti kaip buvo vykdomas vidaus auditas konkrečioje mokykloje, ar buvo prisilaikoma rekomenduojamam VA procedūrų eiliškumui;
- **antra**, identifikuoti Šiaulių bendrojo lavinimo mokyklų problemas, taikant vidaus audito metodiką;
- **trečia**, gautus duomenis panaudoti sudarant anketą ir atliekant anketinę mokytojų apklausą.

Apklausoje sutiko dalyvauti 20 ekspertų. Jie turėjo išsakyti savo nuomonę apie savo mokyklos vidaus audito vykdymą, taikant bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodiką ir išskirti

problemas. Buvo kalbama su vienu respondentu, visą dėmesį koncentruojant į jį patį. Interviu metu buvo surinkta itin gili ir detali informacija apie respondento patirtį, požiūrį, nuostatas, motyvus. Turėdami tikslą gauti kuo nuoširdesnius ir patikimesnius atsakymus, tyrimo rengėjai apklausiamiesiems pažadėjo, kad tyrimo ataskaitoje bus skelbiami tik apibendrinti duomenys, t.y. asmeniniai ekspertų duomenys nebus atskleidžiami. Socialinio tyrimo ir tyrėjo etika grindžiama anonimiškumo principu.

Gauti verbaliniai duomenys buvo apdorojami, interpretuojami tiesiogiai, remiantis empiriniais ekspertų išsakytais požymiais, atspindinčiais vidaus audito vykdymo patirtį. Tyrimo duomenys interpretuojami ir remiantis ekspertų nuomonės intensyvumu. Ši požymių išreiškė teiginių pasikartojimo skirtingose mokyklose dažnis. Analizė buvo grindžiama prielaida, kad pagal ekspertų išsakytas mintis ir vertinimus galima spręsti ne tik apie vidaus audito procedūras įvairiuose jo vykdymo etapuose, bet ir apie pačių respondentų požiūrį ir nuostatas vidaus audito atžvilgiu.

**Mokytojų apklausa.** Po ekspertų interviu buvo parengta anketa mokytojams. Anketa buvo administruojama mokyklose susitarus su jų vadovais. Iš viso išdalinta 315 anketų. Trijų savaičių laikotarpyje didžioji dalis užpildytų anketų buvo sugrąžintos. Didelis grįžtamumas (siekia 78 %) rodo mokyklų susidomėjimą vykdomu tyrimu, jiems yra aktualus tyrimo tikslas. Apklausa raštu buvo atlikta siekiant atskleisti pagrindines vidaus audito taikymo Šiaulių miesto mokyklose problemas.

**Ū** *Apibendrinant galime teigti, kad tyrimas pavyko visose planuotose sekcijose. Statistiniai duomenys bei apibendrinimai gauti iš skirtingų tyrimų metodų neprieštarauja vieni kitiems, bet netgi priešingai – papildo vieni kitus.*

### 3. ŠIAULIŲ MIESTO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VIDAUS AUDITO METODIKOS TAIKYMO PROBLEMŲ TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ

Analizuojant ekspertų išsakytas nuomones apie Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodikos taikymo problemas, gauti verbaliniai duomenys buvo apdorojami interpretuojami tiesiogiai, vadovaujantis operacionalizacija, t.y. vidaus audito vykdymo etapų eiliškumu. Ekspertų išsakytos mintys yra pateikiamos originalios, netaisytos.

#### 3.1. Pasirengimo vidaus auditui vertinimas

Pirmajame etape mokyklos pedagogų bendruomenė susipažįsta su audito metodika, mokytojai mokosi audito sąvokų bei įgyvendinimo procedūrų. Taip pat šiame etape mokyklos taryba priima sprendimą dėl audito vykdymo, sukuriama koordinavimo grupė, sudaromas kalendorinis audito vykdymo planas ir mokyklos ir vietos bendruomenė informuojama apie audito vykdymą.

##### **Ekspertų nuomonė**

Pasirengimo etapas, daugumos ekspertų nuomone, vyko sėkmingai. Daugiausia ekspertai nurodė, kad pasirengta vidaus audito vykdymui buvo dalyvaujant seminaruose (17 ekspertų) ir vyko mokymai (8 ekspertai). Du ekspertai mini ir konsultantų pagalbą. Taip pat buvo išsakyta nuomonė, kad surengtų seminarų, mokymų apie VA atlikimo procedūras buvo pakankamai, o „*dabar jau nėra poreikio*“; „...*į mokyklą kvietėsi, klausė visas kolektyvas ir slaugytoja, visi*“.

Atlikus ekspertų atsakymų turinio analizę, galima išskirti šias **pirmojo etapo problemas**:

1. Mokytojai yra nusiteikę neigiamai vidaus audito atžvilgiu (19 ekspertų).
2. Norint veiksmingai ir išsamiai pasiruošti VA vykdymui reikia išstudijuoti daug pedagoginės literatūros, teisės aktų, švietimo tyrimo metodologinės literatūros (15 ekspertų).
3. Seminarų ir mokymų, apie VA, lektoriams trūko kompetencijos ir praktinės patirties (8 ekspertai).

**1. Mokytojai yra nusiteikę neigiamai vidaus audito atžvilgiu (19 ekspertų).** Analizuojant švietimo ekspertų atsakymus apie pasirengimo vidaus auditui etapą, matyti, kad dauguma ekspertų sako, jog susiduria ir su neigiamu pedagogų požiūriu į vidaus auditą, nusiteikimą jį atlikti. Mokytojai negatyviai nusiteikę, nes pradžioje nesupranta kam tas auditas ir kam tai yra daroma: „...*mokytojų negatyvus nusiteikimas „prieš“, daroma lyg kažkam, o ne sau*“, „...*nėra motyvacijos dėl ko turim tai daryti..*“, „...*abejonės reikalingumu*...“. Kitą neigiamos nuostatos priežastį ekspertai nurodo, jog „...*mokytojai mano, kad tai yra ne*

mokytojų darbas, o papildomas darbo krūvis, didelis krūvis ir turi būti mokamas atlyginimas“; „...kol kas neapmokama mokytojo veikla“, „darbas už kurį mokytojui nemokama, jis nemotyvuojamas“. Dalis ekspertų išsakė ir tai, jog mokytojai vidaus auditą priima kaip jų darbo tikrinimą „...jei čiuopinėti viską kaip priklausu – tai tikrinimas. O kam patinka tikrinimas“, „...didžioji dalis yra nepasirengę gauti pastabas...“

**2. Norint veiksmingai ir išsamiai pasiruošti VA vykdymui reikia išstudijuoti daug pedagoginės literatūros, teisės aktų, švietimo tyrimo metodologinės literatūros (15 ekspertų).** Ekspertų buvo paprašyta įvertinti pasiruošimo etapą savo mokykloje kokybės atžvilgiu. Nors dauguma ekspertų pasiruošimo etapą vertina teigiamai, tačiau dalis ekspertų mano, jog vidaus audito atlikimui buvo pasiruogta nepakankamai, nes „...norint veiksmingai pasiruošti, reikia išstudijuoti daug literatūros, valstybės dokumentų, pedagoginės literatūros. O tai reikalauja daug papildomo laiko“, „...jiems nelabai išeina perskaityti ir suvokti visus reikiamus dokumentus“.

**3. Seminarų ir mokymų apie VA lektoriams trūko kompetencijos ir praktinės patirties (8 ekspertai).** Nors mokymų ir seminarų, kaip nurodo ekspertai, buvo pakankamai, tačiau jie linkę suabejoti lektorių kompetencija – „Mokymai sudrumstė galvas, vienas sako viena, kitas – kita“ „...naudos nebuvo“, „...nelabai iš to seminaro“, „...nors visi seminarai buvo, vis tiek trūksta kompetencijos“, „...labai svarbus pasiruošimas, tinkamas sąvokų ir rodiklių apimties paaiškinimas“, „...po Kalvaičio paskaitos aš supratau, kad neturiu teisės kurti klausimyno, nežinau ar jis bus etiškas...“, „...daugiausia naudos iš praktinių seminarų“, „...mokytojai to nemoka daryti, to vieno seminaro buvo per mažai. Kaip tai daryti – turėtų būti mokytojų grupė, kurie praeitų daugiau mokymų“.

Laiko trūkumu ir dideliu darbo krūviu kaip pagrindiniais neigiamais vidaus audito aspektais laiko ir Vilniaus Žirmūnų gimnazijos direktorius pavaduotoja ugdymui Dalia Siniauskienė (Kvietkauskienė, 2004). J. Gražulis (2004) pastebi, kad pagrindinis sunkumas, su kuriuo susiduria visos auditą atliekančios mokyklos – laiko stoka, nes vidaus auditą atlieka dažniausiai mokytojai, turintys ir pamokas vesti, o direktoriams bei pavaduotojams daugelyje mokyklų tai yra naujas uždavinys, prisidedantis prie darbų, kuriuos jie buvo įpratę atlikti.

### **Pedagogų nuomonė**

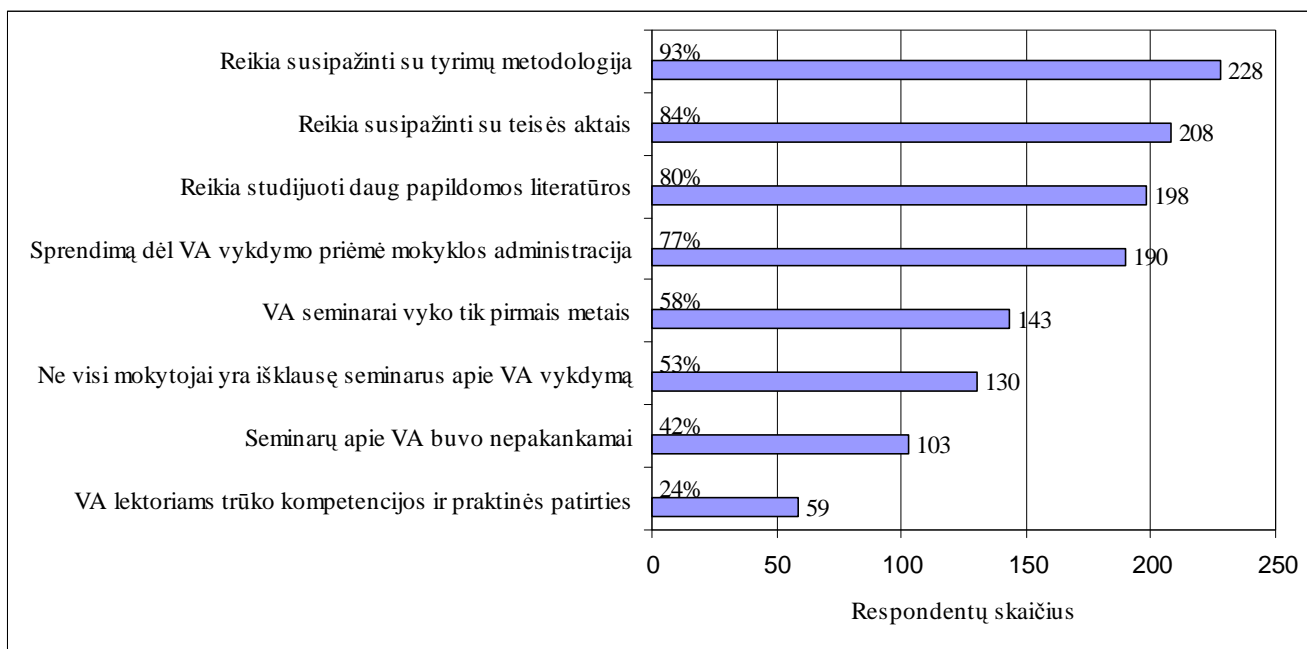
Išanalizavus vidaus audito taikymo procese dalyvavusių pedagogų anketinės apklausos rezultatus, buvo sudaryta pirmojo etapo problemų reitingo skalė (žr. 4 pav.).

Dauguma pedagogų ir 15 ekspertų nurodo, kad pedagogai skiria daug laiko VA vykdymo pasiruošimui: studijuoja daug papildomos literatūros (80 proc. pedagogų) ir teisės aktų (84 proc. pedagogų), susipažįsta su tyrimų metodologija (93 proc. pedagogų). 24 proc. pedagogų ir 8 ekspertai mano, kad seminarų apie VA lektoriams trūko kompetencijos ir praktinės patirties. Šias problemas aktualizuoja ir pedagogai ir ekspertai.

77 proc. pedagogų nurodė, kad sprendimą dėl VA vykdymo mokykloje priėmė mokyklos administracija, bet ne mokyklos bendruomenė, kaip rekomenduojama bendrojo lavinimo mokyklos



metodikoje. Nors VA mokyklose pradėtas taikyti 2004 metais, tačiau pasirengta jam buvo nepakankamai: trūko seminarų apie VA vykdymą (42 proc.), 53 proc. pedagogų mano, kad ne visi mokytojai yra dalyvavę pasirengimo VA seminaruose, 143 proc. pedagogų nurodė, kad seminarai apie VA vyko tik pirmais VA metodikos taikymo mokyklose, t.y. 2004 metais.



5 pav. Pirmojo etapo, pasirengimo vidaus auditui, problemų reitingas (N=245)

Remiantis ekspertų ir pedagogų nuomonėmis galime teigti, kad *pagrindinės pirmojo VA etapo, pasirengimo vidaus auditui, problemos yra šios:*

Ø **VA pasirengimo etapas užima daug laiko**, nes norint veiksmingai ir išsamiai pasiruošti VA vykdymui reikia išstudijuoti daug pedagoginės literatūros, teisės aktų, švietimo tyrimo metodologinės literatūros;

Ø **sprendimą dėl VA vykdymo dažniausiai priima mokyklos administracija**, o mokyklos bendruomenė sprendimo priėmimo procese nedalyvauja, todėl galime teigti, kad iš to kyla pedagogų, vykdančių VA, neigiamos nuostatos mokyklos atitiktamos veiklos vertinimo aspektu, taip pat ši autokratiška vadovavimo nuostata prieštarauja VA metodikos rekomendacijoms;

Ø **ne visi pedagogai buvo gerai pasirengę VA metodikos taikymui mokyklose**, nes dauguma pedagogų tik pirmais VA vykdymo metais, prieš pradėdant taikyti VA metodiką, dalyvavo seminaruose ir mokymuose, dalis pedagogų nedalyvavo seminaruose apie VA ir savarankiškai studijavo VA metodiką, o kai kurie pedagogai išklaušę seminarus prastai įvertino lektorių kompetenciją;

*Ū Apibendrinant galima teigti, kad VA mokyklose pradėtas taikyti skubotai, nes trūko pedagogams pasirengimo VA metodikos taikymui pradėti, dažnai seminarai buvo tik pradedant vykdyti VA, o pedagogai, kurie vykdė VA paskesniais metais, nedalyvavo pasirengimo VA seminaruose ir ruošėsi savarankiškai.*

### **3.2. „Plačiojo“ audito atlikimo vertinimas**

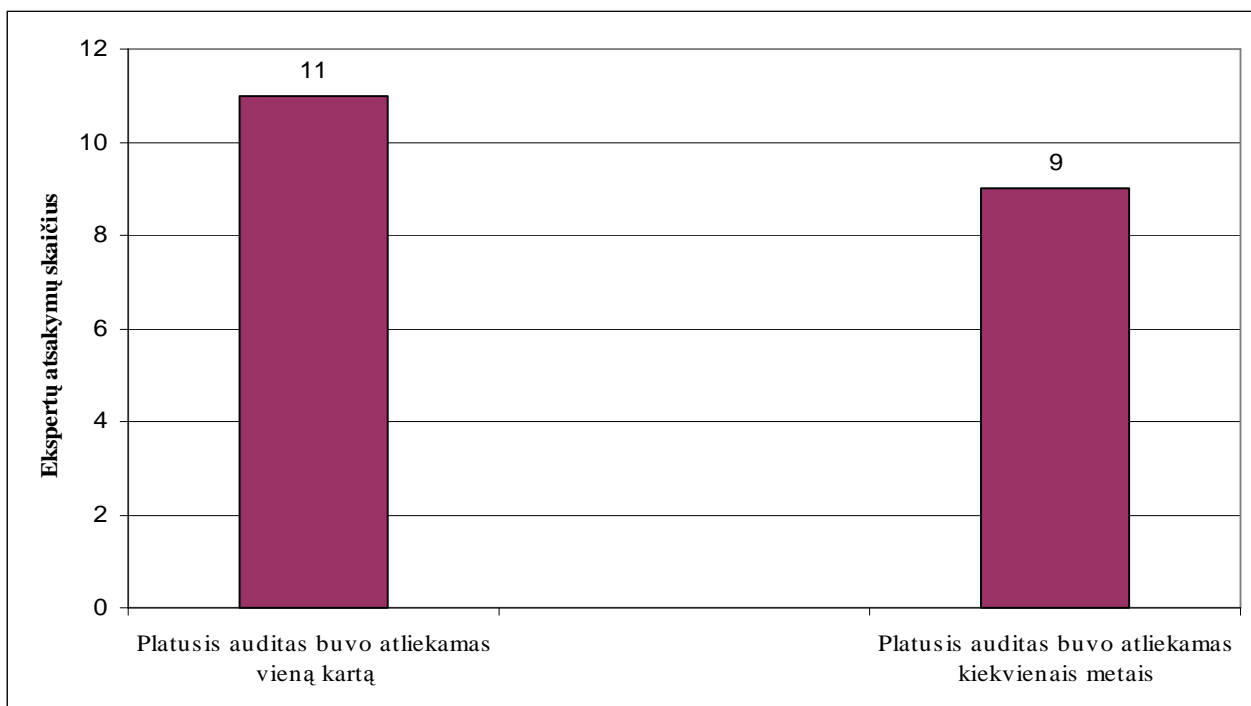
Vidaus auditas – tai kokybiškai nauja švietimo įstaigos veiklos vertinimo metodika, skatinanti mokyklas plačiau žiūrėti į savo veiklą ir tobulėti. „Platusis“ auditas – tai visos mokyklos veiklos įvertinimas plačiu žvilgsniu, kuris leidžia išsiaiškinti stipriąsias ir problemiškas sritis, kad vieną jų mokykla galėtų analizuoti detaliau. Antrajame etape, atlikdama „platusį“ auditą, mokykla analizuoja visas septynias mokyklos veiklos sritis, įvertindama kiekvieną veiklos rodiklį bei pagalbinį rodiklį pagal keturių lygių skalę. Šiame etape nereikia ypatingo pasirengimo ir neprireikia daug laiko, nes „platusis“ auditas yra atliekamas pagal pateiktą lentelę „Mokyklų vertinimo rodikliai“. Be to, atlikdami „platusį“ auditą mokytojai remiasi savo patirtimi bei nuomone.

#### **Ekspertų nuomonė**

Galima įvardinti vieną išvelgiamą **antrojo etapo problemą**:

*1. Nesilaikoma Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos rekomendacijų – „platusis“ auditas ne visose mokyklose atliekamas kiekvienais metais, o tai trukdo išsiaiškinti tikrąją dabartinę mokyklos situaciją.* Išanalizavus švietimo ekspertų atsakymus apie antrąjį vidaus audito vykdymo etapą, galima konstatuoti, kad jis yra atliekamas kiekvienais metais (11 ekspertų), kaip ir rekomenduojama Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikoje. Vieną kartą „platusį“ auditą atliko 9 mokyklos (žr. 5 pav.). Ekspertai „platusį“ auditą vertina kaip paprastą ir lengvą darbą „...vienas lengviausių darbų“ ir pritaria, kad jis turi būti atliekamas kiekvienais metais, nes „...platusis auditas atliko visų sričių įvertinimą“ ir jį galima „...įvairiai interpretuoti“. Kiekvienais metais vykdomas „platusis“ auditas sudaro prielaidas siekti kokybiškos veiklos, nes „...platusis“ auditas mokyklai parodo, ar jos veiksmai daro poveikį“, be to, „platusį“ auditą atlieka visa bendruomenė, „...jie tampa suinteresuoti išsiaiškinti silpniausias sritis ir siekti veiklos kokybės...“.

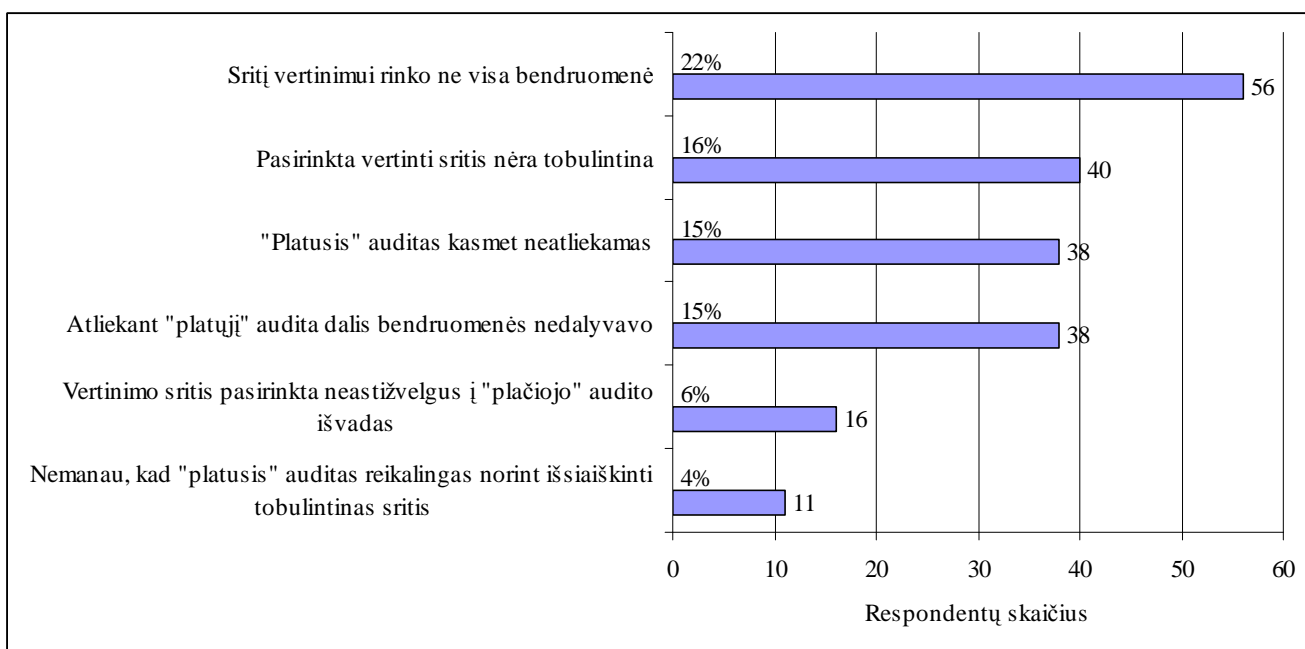
Apibendrinant, galima teigti, kad švietimo ekspertai šį etapą, vykdant vidaus auditą mokykloje, vertina teigiamai, nurodydami daugiau šio etapo privalumų nei trūkumų „...jis praeina ramiai, nesukeldamas didesnių problemų“.



6 pav. Ekspertų atsakymai dėl „placiojo“ audito vykdymo (N=20)

### Pedagogų nuomonė

Išanalizavus VA vykdyme dalyvavusių pedagogų anketinės apklausos rezultatus, galima konstatuoti, kad dauguma pedagogų antrajame VA vykdymo etape problemų neižvelgia, tačiau dalis respondentų kelia problemas (žr. 6 pav.).



7 pav. Antrojo VA etapo, „placiojo“ audito, vykdymo problemų reitingas (N=245)

15 proc. pedagogų patvirtina 9 ekspertų aktualizuojamą problemą, kad *ne visose mokyklose „platusis“ auditas atliekamas kasmet.*

Problema, kurią išvelgė pedagogai antrajame VA vykdymo etape yra ta, kad sritį vertinimui rinko ne visa bendruomenė. Ši problema vėlesniuose etapuose formuoja negatyvų požiūrį į VA metodikos taikymo procesus, nes dalis bendruomenės neturėjo galimybės išsakyti savo nuomonės dėl vertinimo srities pasirinkimo. Šią problemą patvirtina 15 proc. pedagogų, kurie mano, kad *atliekant „platusį“ auditą dalis bendruomenės nedalyvavo* ir 16 proc. pedagogų manančių, kad *pasirinkta vertinimui sritis nėra tobulintina*. Tarp minėtų problemų galima išvelgti priežastinį ryšį. 16 pedagogų mano, kad *vertinimo sritis buvo pasirinkta neatsižvelgus į „plačiojo“ audito išvadas* ir 11 pedagogų *abejoja ar „Platusis“ auditas reikalingas norint išsiaškinti tobulintinas sritis*.

Remiantis ekspertų ir pedagogų nuomone galime daryti išvadą, kad ***antrajame VA vykdymo etape dalis mokyklų bendruomenės kelia šias problemas:***

Ø ***ne visose mokyklose „platusis“ auditas atliekamas kasmet***, todėl galime daryti prielaidą kad pasirinkdama mokyklos veiklos sritį vertinimui bendruomenė vadovavosi praeities situacija, kuri gali būti neaktuali šiandien, ypač įvertinant nuolatinę kaitą švietimo sistemoje.

Ø ***VA sritį vertinimui rinko ne visa bendruomenė, nes dalis bendruomenės atliekant „platusį“ auditą nedalyvavo***, todėl darome prielaidą, kad pasirinkta vertinimui sritis gali būti neaktuali analizuojantiems ir dalyvaujantiems mokyklos vertinime pedagogams ir turėti neigiamos įtakos vertinamos srities analizės rezultatams;

Ø dalis respondentų mano, kad ***pasirinkta vertinimui sritis nėra tobulintina***, todėl daroma prielaida, kad dalis pedagogų vertinant mokyklos sritį gali turėti išankstinę nuostatą rezultatams, tuomet jie atspindės VA vykdytojų lūkesčius, o ne realią vertinamos veiklos situaciją ;

Ø ***kartais vertinimo sritis buvo pasirinkta neatsižvelgus į „plačiojo“ audito išvadas***, tuomet galime teigti, kad „plačiojo“ audito etapas nebuvo vykdomas arba daryti prielaidą, kad vertinimo sritis buvo pasirinkta atsitiktinai arba nurodyta mokyklos administracijos.

Û ***Apibenrinant antrąjį VA etapą, galima teigti, kad „platusis“ auditas yra lengviausias VA vykdymo etapas, reikalaujantis mažai laiko ir papildomo darbo, kasmet vykdomas ne visose mokyklose, o problemas minėtame etape kyla tik nedaugeliui.***

### **3.3. Pasirinktos srities analizės (giluminio audito) vertinimas**

Atlikus „platusį“ auditą, išsiaiškinus teigiamas ir problematiškas sritis, galima atlikti pasirinktos srities gilesnę analizę. Kiekviena mokykla pati apsisprendžia, kokią sritį pasirenks detalesnei analizei.

Paprastai pasirenkama ta sritis, kurioje įžvelgiamos problemos arba kuri yra susijusi su permainomis nacionalinio ar regioninio lygmens švietimo politikoje.

Analizuojant pasirinktą sritį, išstudijuojami veiklos rodikliai, pagalbiniai rodikliai bei jų iliustracijos, kurios bendrojo lavinimo mokyklos metodikoje pateikiamos 2 ir 4 lygiu. Iliustracijas galima panaudoti sudarant klausimynus, jų teiginius paverčiant klausimais. Mokyklos gali sukurti ir savo iliustracijų, aprašančių realią mokyklos situaciją. Metodikoje, šalia iliustracijų, pateikiami ir požymiai. Jais remdamosi mokyklos turi atrasti savo požymių ir įrodymų, atskleidžiančių atitinkamų procesų vyksmą mokykloje. Išanalizavusios iliustracijas bei požymius, sukūrusios savas iliustracijas mokyklos turėtų apgalvoti pasirinkamus vertinimo metodus bei šaltinius. Pasirinktais metodais surinkusios reikiamus duomenis, ištyrusios pasirinktus vertinimo šaltinius, mokyklos susirenka medžiagą, padedančią detaliai įvertinti pasirinktą sritį, išanalizuoti mokyklos tos srities pasiekimus ir nesėkmes (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002).

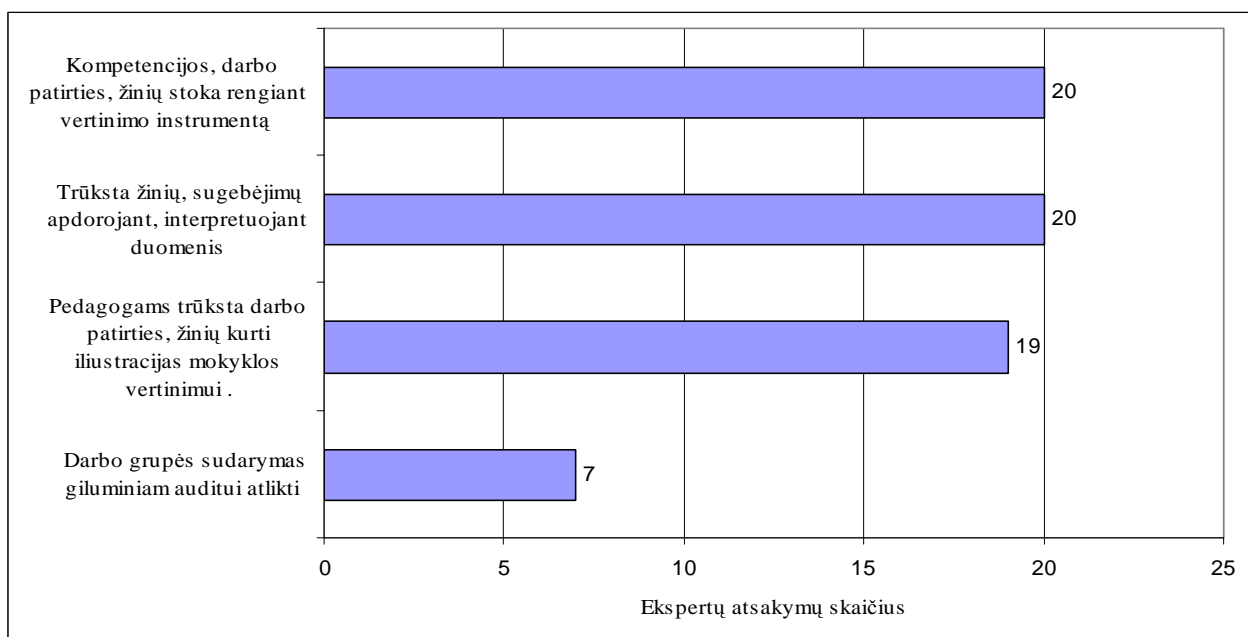
### **Ekspertų nuomonė**

Vertindami pasirinktos srities analizę kaip mokyklos įsivertinimo komponentą, švietimo ekspertai nurodo daugiau problemų nei privalumų. Pokalbio eigoje išryškėdavo tendencija, kad švietimo ekspertams šiame etape lengviau sekėsi išvardyti problemas, o privalumų paminėjo vos vieną kitą.

Švietimo ekspertai giluminio audito atlikimo etapą vertino gana kritiškai. Daugumos ekspertų nuomone, šis etapas yra vertinamas neigiamai ne tik todėl, kad tai „...sunkiausias etapas, reikalaujantis daugiausia laiko ir pastangų etapas“, bet ir kaip daugiausia painiavos, sumišimo į kolektyvą įnešantis, ir kaip daugiausia pasiruošimo reikalaujantis etapas „...reikia daug žinių, laiko, daug informacijos apdoroti...“.

Atlikus ekspertų atsakymų turinio analizę, galima išskirti šias trečiojo etapo **problemas** (žr. 7 pav.):

1. Kompetencijos, darbo patirties, žinių stoka rengiant vertinimo instrumentą (20 ekspertų).
2. Trūksta žinių, sugebėjimų apdorojant, interpretuojant duomenis (20 ekspertų).
3. Pedagogams trūksta darbo patirties, žinių kurti iliustracijas mokyklos vertinimui (19 ekspertų).
4. Darbo grupės sudarymas giluminiam auditui atlikti (7 ekspertai).

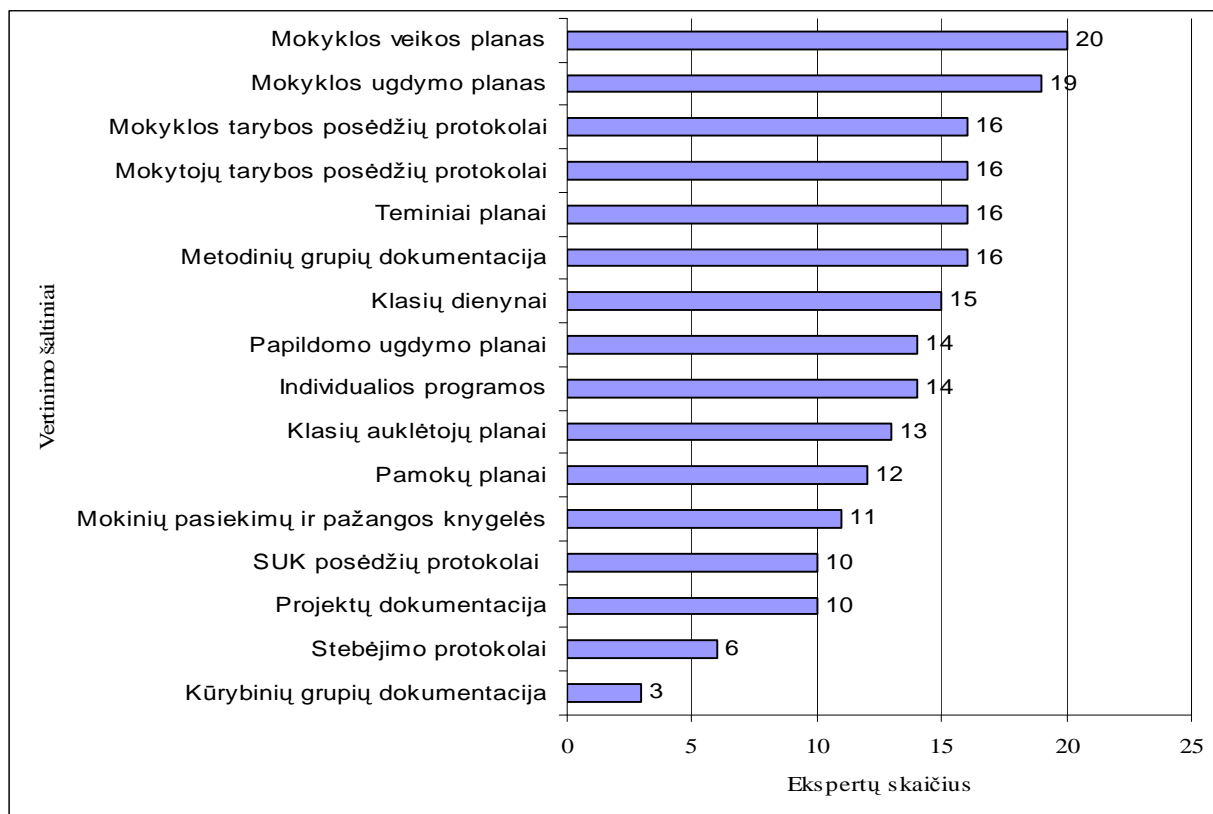


**8 pav.** Ekspertų nurodytų trečiojo etapo problemų reitingas (N=20)

**1. Kompetencijos, darbo patirties, žinių stoka rengiant vertinimo instrumentą (20 ekspertų).** Kaip pagrindinę šio etapo problemą švietimo ekspertai įvardina kompetencijos, darbo patirties, žinių stoka, rengiant vertinimo instrumentą „...manau, kad pačių parengti klausimynai, anketos buvo parengti neprofesionaliai, ...pačių parengti vertinimo instrumentai suteikė mažai reikalingos informacijos“, „...sunkiausia rasti tą požymį, kuriuo galima pamatuoti vieną ar kitą rodiklį“, „...nebuvo absoliutaus objektyvumo“, „klausimynai ir anketos būtų informatyvios, jei turėtume kompetencijos jį sudaryti, nes darbas kartais būna dėl pliuso“, „...nesame specialistai ir stinga kompetencijos kaip parengti informatyvių tikslų, teikiančių informaciją instrumentą, kokį instrumentą pasirinkti“, „...reikia ieškoti kaip paklausti, kad gautum reikalingą informaciją“, „...menas gerą anketą paruošti“, „...kvalifikacijos trūksta anketas sukurti“, „...sudarant anketą, nežiūrime į tuos lygmenius, gauname rezultatą, bet nerodo tikros situacijos. Jeigu darai klausimyną su uždavais klausimais, gauni nepilną atsakymą, o iš atvirų – mokytojai nesinervina, gauni daug informacijos, bet ją sunkiau vertinti. Aiškiai turi kažko griebtis, kartais už galvos susiimi“, „...sunku buvo parengti vertinimo instrumentus, kad jie būtų mažos apimties, bet pakankamai informatyvūs“, „...nebuvo išvengta vienas kitą „dengiančių“ klausimų (pasikartojimų)“, „o be to, mokytojams neužtenka patirties klausimynus sudaryti. Daug klausia, o atsakymų nepanaudoja“.

**2. Trūksta žinių, sugebėjimų apdorojant, interpretuojant duomenis (20 ekspertų).** Pastebima, kad mokyklų pedagogai neižvelgia duomenų ir informacijos, kurią jiems suteikia mokiniai per ugdymo procesą, o daro papildomų tyrimų „...ir mokytojams, ir mokiniams buvo labai daug anketų ir užėmė daug laiko ir pamokų“, „...daugiau žiūrėti mokyklą, ką sako aplinka, vidinė kultūra – to nemokame pastebėti“, „...kūno k. mokytojams visiškai sunku, siūlė kuo mažiau anketų daryti, o pas mus yra labai daug. Net turėjome lentelę, kiek ir kam anketų davėme“. Tačiau kaip matyti iš pateiktų rezultatų, stebėjimas, kaip duomenų rinkimo šaltinis, nebuvo populiarus vykdant auditą. Ekspertų buvo paprašyta išvardinti, kokius vertinimo šaltinius naudojo vykdant auditą.

Išanalizavus ekspertų atsakymus buvo sudaryta dažniausiai naudojamų vertinimo šaltinių reitingo skalė (žr. 8 pav.)



**9 pav.** Ekspertų atsakymų apie vertinimo šaltinių naudojimą reitingas (N=20)

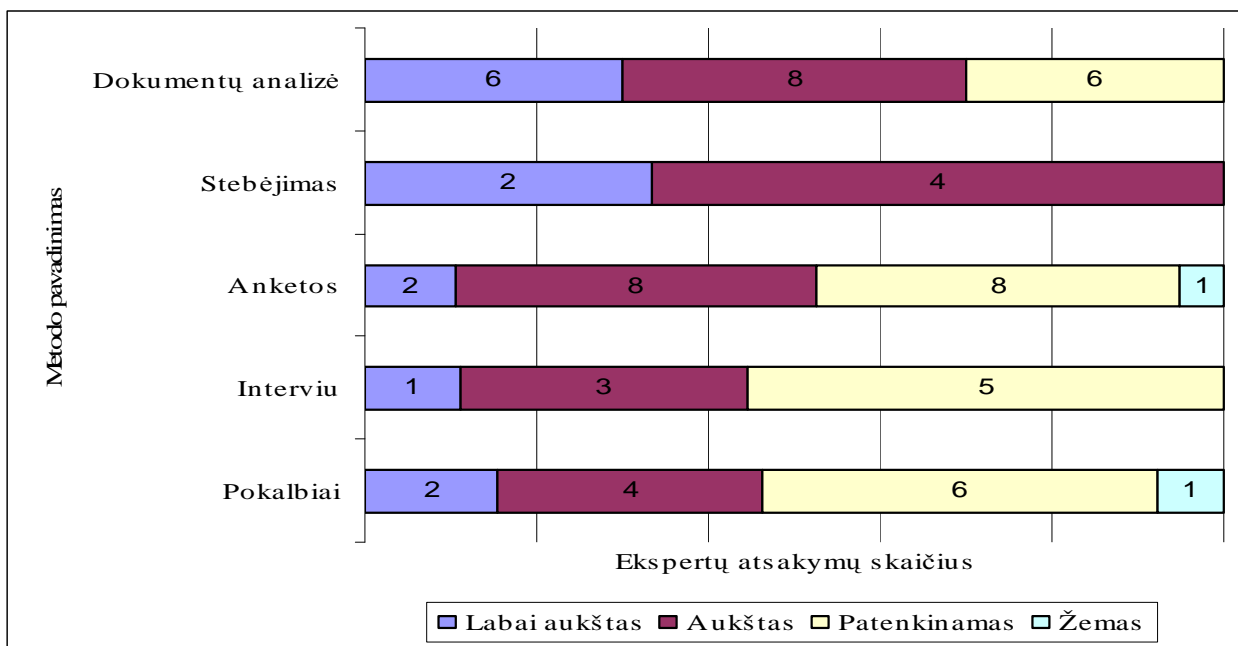
Į klausimą kokie buvo renkami duomenys; kokybiniai ar kiekybiniai, 13 respondentų atsakė, jog buvo renkami ir kokybiniai, ir kiekybiniai duomenys, 4 ekspertai – tik kokybinius duomenis, ir tik 1 kiekybinius duomenis „...norėtuši kreipti į kokybinį tyrimą, bet kokybiniai sunkiai analizuojami“, „ kokybinius sunku suvesti į iliustracijas ir įvertinti“. Dauguma respondentų išsakė nuomonę, jog „...kokybiniai būtina“, „...iš kokybinių gauname spalvingesnę informaciją“, „kokybiniai vertingesni. Ir kokybę gali vertinti kiekybiniais dalykais“.

„Svarbiausia, kad per tyrimus nesurinktumėte labai daug duomenų, nes tuomet, pasak švietimo vadybininko Deano Finko, „jus gali ištikti analizės paralyžius“ (Kazakevičius, 2004, p. 117). Kaip pastebi ekspertai, ne ką lengvesnis etapas – gautų duomenų apdorojimas ir analizė „...daug laiko užima ir yra sunkus etapas“, „...analizuojant duomenis yra sunku, statistikos nesimokėm...“, „...per daug medžiagos“, „...prisidarėm tų klausimų, po to atrodo, kad jie bereikalingi“, „informacijos srautas labai didelis, labai daug medžiagos, kasmet nuslystam į tą gausybę“, „...gautų duomenų rezultatų interpretavimas – problematiškas, kas ką nori, tas tą matos, gali visaip pažiūrėti“, „apdorojant duomenis išlenda subjektyvumas“, „sunku suderinti kokybinius su kiekybiniais“, „kokybinius sunku apdoroti. Mokytojai turi daug medžiagos, bet kai reikia suvesti į iliustracijas ir įvertinti lygį – sunku, vienas išvadas daro vienas mokytojas, kitas – kitokias, jie ginčijasi“, „...interpretuoja skirtingai gautus atsakymus“, „...ypač atsakymai į atvirus klausimus sunkiai apdorojami, nebuvo kaip sutraukti į vieną vietą“, „reikėjo mokytis, trūko

žinių, sampratos kokybės pamatavimo, neapčiuopiami standartai“, „...buvo sunku objektyviai įvertinti, siekiame tikslumo“, „...sudėtingi kokybės matavimo mechanizmai, kaip pamatyti požymius, kaip įvertinti, jie nebuvo aiškūs“, „kadangi klausimynai netikslūs, atsakymų platus spektras, juos turi grupuoti“, „...statistikos programų neįvaldymas“, „...nuomonės būna labai įvairios, jas sunku klasifikuoti“, „apdorojant duomenis reikia papildomų darbo kompiuteriu įgūdžių“.

**3. Pedagogams trūksta darbo patirties, žinių kurti iliustracijas mokyklos vertinimui (19 ekspertų).** Apklausus ekspertus išaiškėjo, jog iliustracijų kūrimas vienas iš sunkiausių darbų „...kuri savas iliustracijas“. Žinant, jog iliustracijų nusirašyti negalima, interviu su švietimo ekspertais metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip mokyklos sprendė šį klausimą: kūrė savas iliustracijas ar naudojos parengtomis. 7 ekspertai nurodė, jog naudojos parengtomis iliustracijomis ir savų nekūrė, nes pedagogai „...atmeta iliustracijų kūrimą“, „...sunku iliustracijas parašyti nepaskaitę daugybės dokumentų, jiems sunku nustatyti skalę kiek II lygis, o kiek IV lygis. Kaip priešastį, kodėl nekūrė savų iliustracijų dažniausiai ekspertai nurodo darbo patirties, įgūdžių stoką. 4 ekspertai nurodė, jog patys kūrė iliustracijas „...orientavomės į savo mokyklos specifiką“, o 9 – naudojos tiek sukurtomis iliustracijoms, tiek savo parengtomis, „...tos parengtos iliustracijos nelabai pasiteisino, o kuriomis naudojomės, - buvo lengviau. Jos konkretnės, nes patys kaip kūrėm, tai sukūrėm per daug“, „...adaptavome prie savo mokyklos“, „...taikėme mokyklai tinkamas, atrinkome kas tinka, o kas ne“, „...naudojomės esančiomis, nusistatant lygį“.

Interviu su ekspertais metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokius tyrimo metodus naudoja Šiaulių miesto mokyklos pedagogai atliekant vidaus auditą. Taip pat buvo prašoma įvertinti kiekvieno naudoto vertinimo metodo informatyvumą. Ekspertų nuomonės pasiskirstymas pavaizduotas 9 paveiksle.



10 pav. Ekspertų vertinimas apie naudojamus duomenų rinkimo metodus vykdant auditą (N=20)



Taip pat buvo paprašyta atsakyti kodėl buvo pasirinktas vienas ar kitas vertinimo metodas ir kodėl švietimo ekspertai juos taip vertinimo. Iš ekspertų išsakytų minčių galima spręsti, jog vertinimo instrumentų pasirinkimas labai priklausė nuo mokyklos, jos kolektyvo ir nuo to, kokius duomenis – kokybinius ar kiekybinius – norima buvo surinkti: „...Kas geriau įvertins situaciją, jei ne mokytojas...kas pataikant norėdamas gali iškraipyti klausimynus, neatsakyti. Kito galimybės patikimiems duomenims – interviu – gali pakreipti, išgauti norimos informacijos“, „...pagal anketas žinai, kad taip, o išvados kitos. Neįsigilina respondentai, atmestinai atsako. Kas kita fiksuoti dalykai, labai konkrečiai, tikslu“, „...anketos padėjo atskleisti nuomonę, požiūrį į tam tikras situacijas, tačiau atsakymai priklauso nuo atsakančiojo požiūrio, objektyvumo“, „...apklausa – šiek tiek skeptiškas požiūris, šiek tiek atsakymai vidutiniškai, nelabai apgalvoti, motyvacijos stoka“, „...stebint pamokas buvo renkama kokybinė informacija, gilesnė, išsamesnė, tačiau vėl priklauso nuo stebėtojo pasirengimo, aiškių tikslų turėjimo“, „...iš kokybinių gauname spalvingesnę informaciją“, „dokumentų analizė – pirminis šaltinis, o pamokų stebėjimas – patenkinamai dėl vertintojų sugebėjimų, nes mokytojas stebėdamas kolegą nori parodyti geresnį vaizdą ir skiriasi pavaduotojo vertinimas, trūksta objektyvumo“, „...interviu, stebėjimas – patenkinamai, nes tos minutės nuomonė, o dokumentas parodo tai kas yra“, „pokalbis – tai kai asmeniškai kalbiesi, atsiranda subjektyvumo, jis gali kažko nežinoti, todėl atsiranda kitokia nuomonė, todėl jis mažiau patikimas. Bet kartais pokalbis gali parodyti kitokį požiūrį ir praplėsti matymo kampą“, „...pokalbiai – visi turi savo subjektyvią pusę“.

**4. Darbo grupės sudarymas giluminiam auditui atlikti (7 ekspertai).** Darant prielaidą, kad motyvuoti ir savo noru įsitraukę į vidaus auditą pedagogai, atliks darbą kokybiškiau, ekspertų buvo pasidomėta, kaip buvo sudaryta darbo grupė giluminiam auditui atlikti. Iš 20 apklaustų ekspertų 8 nurodė laisvanorišką pasirinkimo būdą: „susitarimo principu renkami lyderiai, po to žmonės patys rinkosi prie kokių koordinatorių nori, kas su kuo bendrauja, pagal interesus“. 5 ekspertai nurodė, jog tai „ėjo iš viršaus“. Tačiau ekspertai išvelgia žmonių pasirinkimo problemą „...atrenkant narius „keblumas“ – kaip čia geriau, kokie žmonės labiau tiktų...audito nario sugebėjimas – jis ne visada gali vertinti, neturi to matymo“, „...priklauso nuo tų žmonių, kurie atlieka VA požiūrių į tą vidaus audito atlikimą. Kitas mano, kad tai ne jo darbas ir nenori atlikti. Jie tada atsainiai ir dirba. Tada būna interesų konfliktas“. Neretai giluminiam auditui atlikti yra pasirenkami žmonės, kurie sugebėtų atlikti šią veiklą „...rinkome stipresnius specialistus, kurie galėjo pamatuoti ugdymo kokybę, „svarbus pačių pedagogų požiūris, gebėjimas dirbti grupėje ir atsisakyti „aš“ arba kiekvienais metais giluminį auditą atlieka vis tie patys žmonės „kita vertus, o kodėl tie patys?“, „...šiemet eisim per metodines grupes, kad kiti žmonės ateitų ir pajautų kas tas vidaus auditas yra“ „treti metai KVA grupėje tie patys žmonės...“.

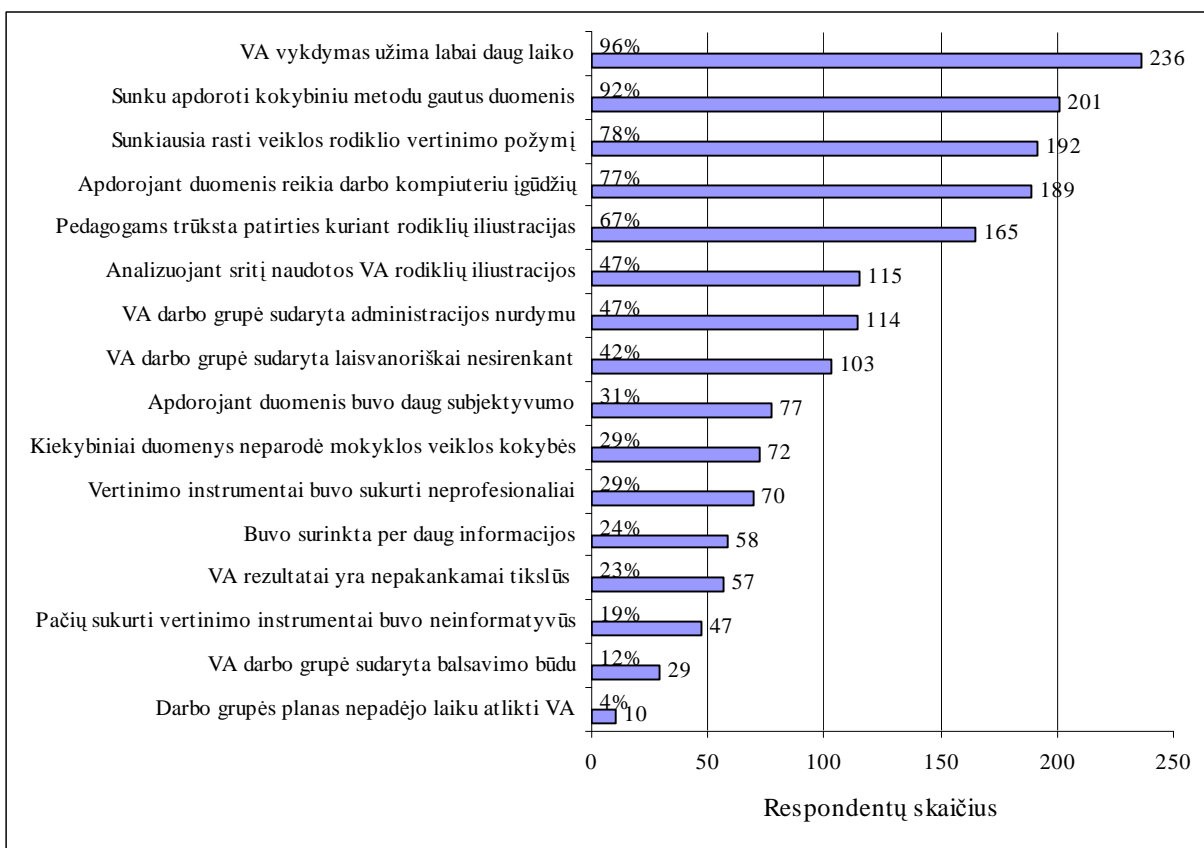
Teigiamai ekspertai įvertino tik įgytą patirtį ir galimybę panagrinėti savo įstaigos veiklą. Dažniausiai švietimo ekspertų minimi šie trečiojo vidaus audito etapo **privalumai**:

1. Žmonės suburiami bendram darbui: „...išmokome bendradarbiauti, išryškėjo lyderiai – mokytojai“; „padidėjo atsakomybė, susiformavo besimokanti organizacija“.
2. Visi pamato tikrąją padėtį, „supranta, kad čia ne tik vadovų prasimanymas“; „...pasitenkinimas vidaus audito rezultatais“; „...dar kartą įsitikinom, kad taip yra“.

3. Daromos išvados ir imamasi priemonių trūkumams šalinti: „išmokoma apibendrinti, pamatuoti kokybę ir ugdymo proceso veiklą“; „...kai mokytojai gauna krūvas dokumentų, gauna daug informacijos apie mokyklą, nes ne visada dalykininkas domisi kuo gyvena kolegos, o susipažinę su medžiaga keičia požiūrį į kolegų darbą“; „stengiamės ne todėl, kad reikia, bet kad būtų mokyklos veiklos ašis ir vertiname savo darbą, matom ką tvarkom ir tobulinam“.

### Pedagogų nuomonė

Išanalizavus VA vykdyme dalyvavusių pedagogų anketinės apklausos rezultatus galima konstatuoti, kad daugiausia problemų pedagogai išvelgia trečiajame VA vykdymo etape (žr. 10 pav.).



**11 pav.** Trečiojo VA etapo, pasirinktos srities analizės, problemų reitingas (N=245)

Aktualizuojamos problemos, kurias iškėlė pedagogai ir ekspertai. 96 proc. pedagogų ir 20 ekspertų mano, kad viena didžiausių problemų ta, kad *VA vykdymas užima labai daug laiko*. 29 proc. pedagogų ir 19 ekspertų nurodo, kad *pedagogams trūksta kompetencijos, darbo patirties, žinių rengiant vertinimo instrumentą ir jie buvo parengti neprofesionaliai*; 92 proc. pedagogų ir 20 ekspertų teigia, kad *sunku apdoroti ir interpretuoti duomenis*, ypač gautus kokybiniu duomenų rinkimo metodu; 67 proc. pedagogų ir 20 ekspertų nurodo, kad *pedagogams trūksta patirties kuriant rodiklių iliustracijas*; 47 proc. pedagogų ir 7 ekspertai teigia, kad *darbo grupė VA vykdymui sudaroma administracijos nurodymu*. Šios problemos aktualizuojamos ir šios ataskaitos įvade (žr. 9 psl.).

Kitas, trečiojo VA etapo problemas, aktualizuoja tik pedagogai. Tai problemos susijusios su VA trečiojo etapo atlikimo žingsniais bei procedūromis. Viena didžiausių problemų šioje grupėje yra problema bendrojo lavinimo mokyklų VA metodikoje pateiktų veiklos rodiklių *vertinimo iliustracijų pritaikymas konkrečios mokyklos situacijai*, kuomet kiekvienoje mokyklos veikloje VA vykdytojų grupės pedagogams reikia rasti vertinimo požymį, atskaitos tašką. Šią problemą aktualizuoja 78 pedagogų dalyvavusių VA vykdyme. 47 proc. pedagogų nurodė, kad vertinimo iliustracijų nekūrė, t.y. neatsižvelgė į savo mokyklos situaciją, o naudojami metodikoje pateiktu pavyzdžiu.

Kadangi 47 proc. pedagogų nurodė, kad *VA darbo grupė buvo sudaryta administracijos nurodymu*, daroma prielaida, kad VA vykdytojams trūko motyvacijos gerai ir kokybiškai atlikti vidaus auditą mokykloje.

29 proc. pedagogų teigia, kad *vertinimo instrumentai buvo sukurti neprofesionaliai* ir 19 proc. mano, kad *vertinimo instrumentai yra neinformatyvūs*, 24 proc. mokytojų nurodo, kad *vertinant pasirinktą sritį buvo surinkta per daug informacijos, apdorojant duomenis buvo daug subjektyvumo* (31 proc.), o *kiekybiniai duomenys neparodė mokyklos veiklos kokybės* (29 proc.). 23 proc. pedagogų mano, kad *gauti VA rezultatai yra netikslūs*. Dauguma pedagogų, dalyvavusių VA vykdyme, nurodo, kad VA vykdymo planas padėjo laiku atlikti pasirinktos srities analizę ir tik 4 proc. pedagogų tam prieštarauja. Daroma prielaida, kad nedidelė dalis pedagogų VA vykdė neplanuodami.

Remiantis ekspertų ir pedagogų nuomonėmis galime teigti, kad ***pagrindinės trečiojo VA etapo, pasirinktos srities vertinimo, problemos yra šios:***

**Ø VA vykdymas, vertinamos srities analizė, užima labai daug laiko**, tai papildomas darbas, nes VA atliekamas mokytojų darbo metu, todėl dažnai pedagogų vertinamas nevienareikšmiškai;

**Ø pedagogams trūksta kompetencijos, darbo patirties, žinių rengiant vertinimo instrumentą**, nes minėti darbai tiesiogiai nesusiję su mokytojo darbu ir iki VA metodikos taikymo pradžios mokytojai mokyklos veiklos vertinime nedalyvaudavo; todėl norint gerai atlikti VA reikia tam papildomai ruošti;

**Ø sunku apdoroti ir interpretuoti duomenis, ypač gautus kokybiniu duomenų rinkimo metodu**, nes surinkta per daug nereikalingos, nenaudingos informacijos, dėl neprofesionaliai parengtų vertinimo instrumentų;

**Ø sunku atrasti savitą mokyklos veiklos rodiklio vertinimo požymį**, nes VA metodikoje pateikti mokyklos veiklos rodiklių požymiai yra bendro pobūdžio, o vertinamos srities mokyklos kontekste reikia išskirti tik savitus audituojamos srities vertinimo matus;

**Ø pedagogams trūksta patirties kuriant veiklos rodiklių iliustracijas**, nes VA metodikoje pateiktos iliustracijos dviem lygiais (II ir IV), o analizuojant pasirinktą sritį ji vertinama keturiais

lygiais, kuriuos mokykla, t.y. VA vykdymo darbo grupė, remiantis VA metodikos rekomendacijomis, privalo iliustruoti pati;

Ø dažnai darbo grupė VA vykdymui sudaroma administracijos nurodymu, o įvertinant VA procedūrų sudėtingumą ir pedagogų darbo krūvį, galima teigti, kad VA vykdo nelaisvanoriškai pasirinkę veiklą VA vykdyme, o tie pedagogai, kurie administracijos manymu privalo tai daryti, tai ši nuostata formuoja neigiamą požiūrį į VA vykdymą mokyklose;

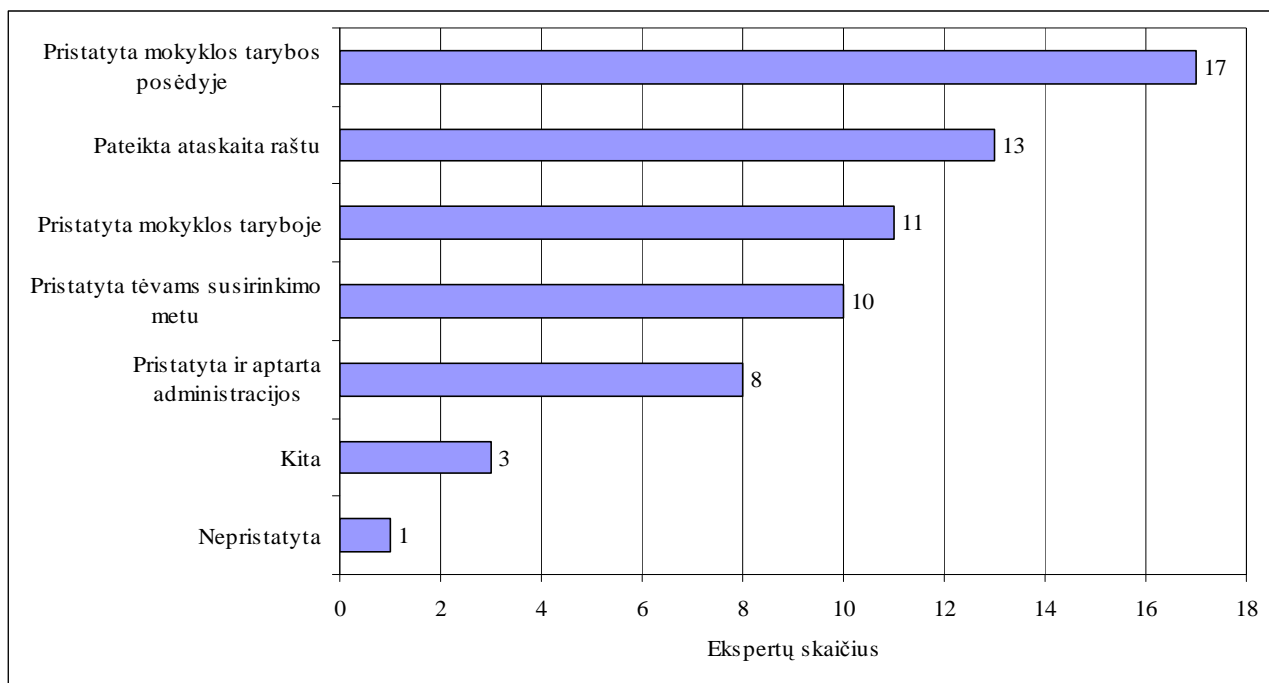
Ü *Apibendrinant galime teigti, kad trečiasis VA etapas, pasirinktos srities gilus vertinimas, yra sunkiausias iš visų VA etapų, užimantis daug laiko, reikalaujantis papildomo darbo, žinių ir įgūdžių. Vyktdant pasirinktos srities vertinimą mokyklose pedagogai susiduria su tendencingomis problemomis, kurios ir buvo aktualizuotos. Minėtos trečiojo VA etapo problemos pagrindžiamos pirmojo etapo, pasirengimo vykdyti VA, problemomis, kurios yra priežastis atsirasti diagnozuotoms problemoms vykdant pasirinktos srities vertinimą.*

### 3.4. Atsiskaitymo ir informavimo etapo analizės rezultatai

Ketvirtajame etape parengiama ir pristatoma bendruomenei mokyklos vidaus audito rezultatų ataskaita. Kiekviena mokykla pati nusprendžia kaip tai padaryti, nes šiuo metu dar nėra suformuluoti reikalavimai mokyklos vidaus audito ataskaitai.

#### **Ekspertų nuomonė**

Siekiant išsiaiškinti atsiskaitymo ir informavimo etapo problemas, ekspertų buvo prašoma išvardinti, koku būdu buvo informuojama, atsiskaitoma bendruomenei. Dalis respondentų teigė, jog apie VA rezultatus buvo informuojama visais įmanomais būdais: „visai bendruomenei visais įmanomais lygmenimis“. Rezultatus pateikiame informavimo ir atsiskaitymo bendruomenei reitingo skalėje (žr. 11 pav.).



**12 pav.** Informavimo ir atsiskaitymo formų mokyklų bendruomenėse reitingas (N=20)

Išanalizavus ekspertų atsakymus apie atsiskaitymo ir informavimo etapą, galima konstatuoti, kad švietimo ekspertai teigiamai vertina ketvirtąjį VA etapą: „...ataskaitą pristatyti nesunku - padarai pranešimą ir viskas“. Apibendrinus išsakytas švietimo ekspertų nuomones, galima išskirti šias ketvirtojo etapo **problemas**:

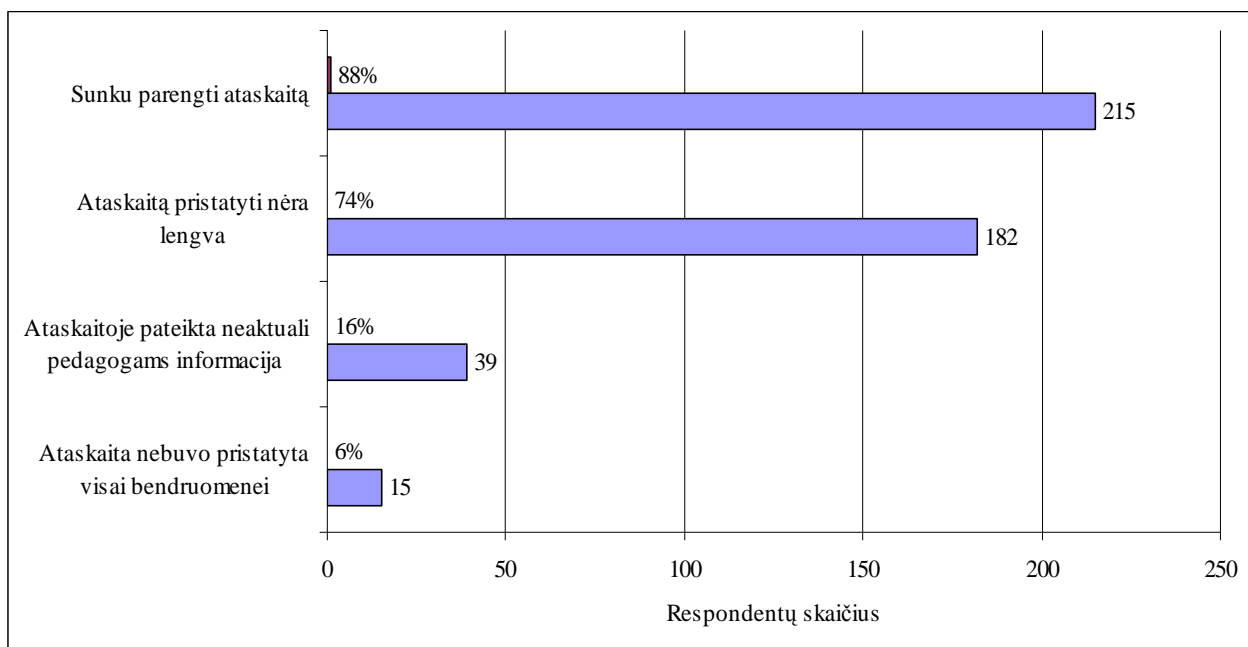
1. Mažas susidomėjimas ataskaita, gautais rezultatais (5 ekspertai).
2. Sunku parengti ataskaitą (4 ekspertai).

**1. Mažas susidomėjimas ataskaita, gautais rezultatais (5 ekspertai).** Švietimo ekspertai apgailestaudami teigia, jog atlikus didžiulį darbą – platuji auditą ir parengus ataskaitą teko nusivilti, nes tai „pats liūdniausias momentas“; „supratau, kad mūsų rezultatai domina labai mažą dalį mokytojų, ji neįdomi“; „pedagogai ir taip žino esamą padėtį, jiems nereikia jokio vidaus audito ir ataskaitų“; „surenkame daug informacijos, bet ji niekam bereikalinga ir neįdomi“; „...vidaus audito prasmės nematė, žmonėms tai nesvarbu, nesupranta tos veiklos tikslo“.

**2. Sunku parengti ataskaitą (4 ekspertai).** Švietimo ekspertai akcentavo, kad ataskaitą parengti yra sunku, nes „pranešimas turi būti vientisas, neperkrautas“; „netišku kaip reaguos bendruomenė į tas išvadas, ar darys ką nors, ar į stalčių padės“; „ataskaitą parengti sunku, nes gaunama daug įvairios informacijos“; „gautų duomenų interpretavimas problematiškas – kas ką nori, tas tą mato, gali visaip pažiūrėti“.

### **Pedagogų nuomonė**

Pedagogų aktualizuojamos problemos ketvirtajame, atsiskaitymo ir informavimo apie VA rezultatus, etape pateikiamos 12 paveiksle.



**13 pav.** Ketvirtojo VA etapo, atsiskaitymo ir informavimo apie VA rezultatus, problemų reitingas (N=245)

Viena didžiausių problemų, kurią aktualizuoja ir pedagogai, ir ekspertai ketvirtajame VA etape yra ataskaitos parengimas. 4 ekspertai ir 88 proc. pedagogų teigia, kad yra *sunku parengti ataskaitą*. *Mažas susidomėjimas ataskaitoje pateiktais mokyklos veiklos rezultatais* yra aktualizuojamas ir pedagogų (16 proc.) ir ekspertų (25 proc.).

Ekspertų ir pedagogų nuomonės skiriasi dėl ataskaitos pristatymo bendruomenei. Ekspertai teigia, kad pristatyti ataskaitą nesunku „*padarai pranešimą ir viskas*“, tačiau net 74 proc. pedagogų nurodo, kad *ataskaitą pristatyti nėra lengva*. Daroma prielaida, kad ekspertai, kurių dauguma yra mokyklų administracijos atstovai, yra įpratę daryti pranešimus, pristatyti ataskaitas, bendrauti su auditorija, tačiau pedagogams tai yra neįprastas darbas, reikalaujantis papildomų žinių ir įgūdžių.

Parengta VA pasirinktos srities vertinimo rezultatų ataskaita, vadovaujantis metodikos rekomendacijomis, turi būti pristatyta visai mokyklos bendruomenei. 6 proc. pedagogų teigia, kad *ataskaita nebuvo pristatyta visai bendruomenei*. Daroma išvada, kad dalis mokyklų bendruomenės yra nesusipažinę su VA rezultatais.

Išanalizavus ekspertų ir pedagogų apklausos rezultatus galime išskirti šias, *ketvirtojo VA etapo, atsiskaitymo ir informavimo apie VA rezultatus, problemas*:

Ø dauguma pedagogų ataskaitos parengimą įvardija kaip sudėtingą procesą, todėl galima teigti, kad ši veikla nėra įprasta pedagogams, reikalaujanti darbo kompiuteriu įgūdžių, papildomo laiko;

Ø daugumai pedagogų ataskaitą pristatyti bendruomenei nėra lengva, todėl galime teigti, kad ši veikla pedagogams yra svetima ir jiems nėra lengva skaityti pranešimus suaugusiųjų auditorijai;

Ø dalis respondentų teigia, kad yra **mažas mokyklos bendruomenės susidomėjimas ataskaitoje pateiktais mokyklos veiklos rezultatais**, nes ataskaitoje pateikta informacija neaktuali mokyklos bendruomenei;

Ø dalis mokyklų bendruomenės yra nesusipažinę su VA rezultatais, nes ataskaita nebuvo pristatyta visai mokyklos bendruomenei.

Ü *Apibendrinant ketvirtojo VA etapo, atsiskaitymo ir informavimo apie VA rezultatus, problemas, galime teigti, kad pagrindinės šio etapo problemos yra vidaus audito ataskaitos parengimas ir jos pristatymas mokyklos bendruomenei. Darome prielaidą, kad šios problemos kyla dėl pedagogų darbo kompiuteriu įgūdžių stokos, todėl ir vertinamos kaip sudėtingi procesai.*

Dauguma respondentų šį etapą vertino kaip nesudėtingą, tačiau kėlė ataskaitos aktualumo stokos problemą, bei išsakė nuomonę, kad ne visa mokyklos bendruomenė yra supažindinta su VA rezultatais. Nors pastarosios problemos nėra tendencingos, tačiau turi įtakos formuojant vertinimo kultūrą atskiros mokyklos kontekste.

### 3.5. Planavimo analizės rezultatai

Mokyklos darbo planavimas nėra jokia naujiena. Vienur jis grindžiamas mokyklos savęs vertinimu ir apžvalga, kitur ugdymo turinio formavimu ir didesnės atsakomybės siekimu. Tačiau visur yra sutariama, kad pagrindinis mokyklos plėtros planavimo tikslas – gerinti mokyklos veiklos kokybę. Mokyklose veiklos planai vadinami įvairiai: perspektyviniais, kasmetiniais, tobulinimo ir t.t. Mokyklos strateginis trejų metų planas yra paremtas vidaus audito duomenimis, apima mokyklos strateginės veiklos kryptis ir yra pagrindas mokyklos metinėms veiklos programoms sudaryti. Visas strateginis mokyklos tobulinimas iš esmės yra glaudi strategijos ir vidaus audito sąveika. Strateginiam procesui reikia vidaus audito duomenų, o vidaus auditas yra vykdomas orientuojantis į mokyklos vertybes, misiją ir strateginius tikslus.

#### **Ekspertų nuomonė**

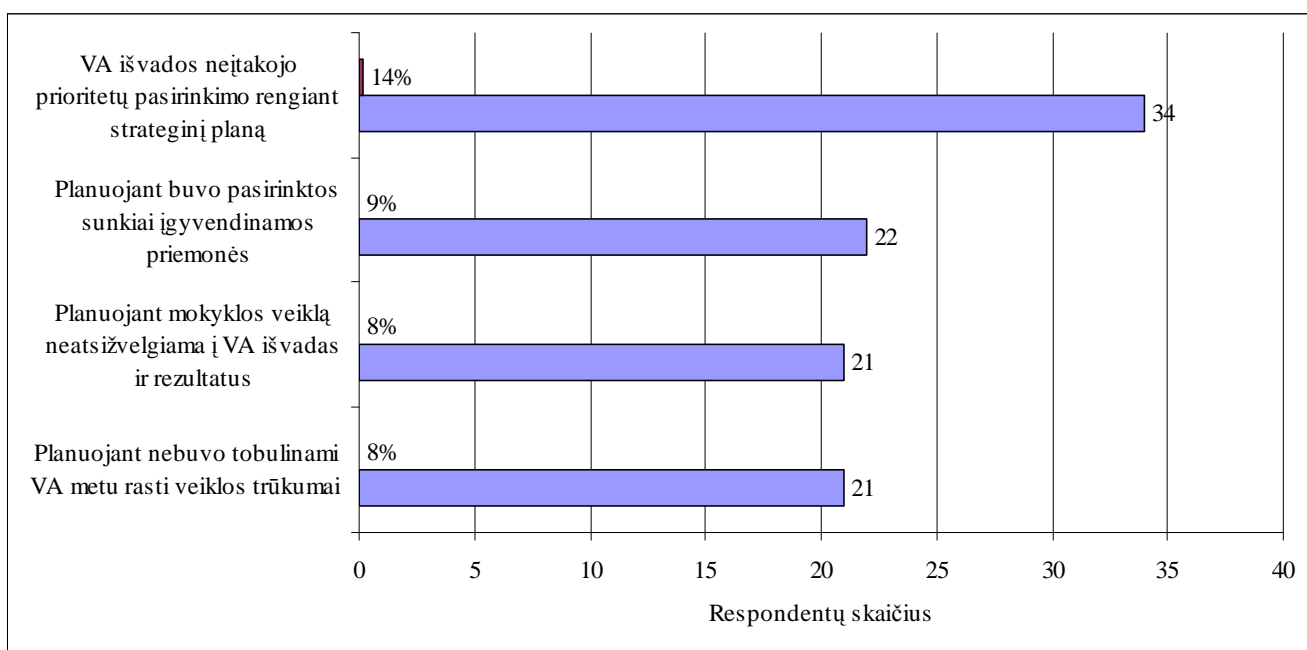
Kadangi mokyklos veiklos planavimas jokia naujiena „...mokytojai prie to pripratę...“, tai analizuojant penktąjį vidaus audito etapą – planavimą, švietimo ekspertai neišžvelgė didesnių problemų. Dauguma apklaustų ekspertų tvirtino, jog nustatant veiklos prioritetus, planuojant mokyklos veiklą buvo atsižvelgta į gautus giluminio audito rezultatus. Trys respondentai išreiškė nuomonę, jog pasirenkant tobulintinas sritis, „buvo pasirinktos tik realiai įgyvendinamos mokyklos veiklos tobulinimo priemonės“; „dažniausiai

*silpniausios grandys taip ir lieka silpniausiomis, nes jų kokybė (lygmuo) tik iš dalies priklauso nuo mokyklos“; „planuojant į prioritetus kėlėme tik tai, ką galime realiai padaryti“.*

Akivaizdu, kad sėkmingas mokyklos darbas, jos plėtros planavimas labiausiai priklauso ne nuo mokyklos išorinės priežiūros, o nuo to, kiek pati mokykla save vertina, kokias įvardija problemas ir sėkmes bei numato mokyklos tobulinimo kryptis. Vidaus auditas ir strateginis planavimas „sąveikaudami“ ir vis labiau „talkindami vienas kitą“, įtraukia personalą į nuolatinį mokyklos tobulinimą (Jucevičius, 1998).

### **Pedagogų nuomonė**

Išanalizavus pedagogų nuomonę, galima daryti išvadas, kad planavimo procesas nėra sudėtingas, tačiau dalis pedagogų taikydami VA metodikos rekomendacijas dėl mokyklos veiklos planavimo susidūrė su problemomis (žr. 13 pav.).



**14 pav.** Penktojo VA etapo, planavimo, problemų reitingas (N=245)

14 proc. pedagogų mano, kad *VA išvados neįtakoją prioritetų pasirinkimo rengiant strateginį mokyklos planą*. Skirtingai nei ekspertai, 9 proc. pedagogų teigia, kad *planuojant buvo pasirinktos sunkiai įgyvendinamos priemonės*. 8 proc. pedagogų nurodė, kad *planuojant mokyklos veiklą neatsižvelgiama į VA išvadas ir rezultatus* ir 8 proc. pedagogų mano, kad *planuojant nebuvo tobulinami VA metu rasti mokyklos veiklos trūkumai*.

Išanalizuojant ekspertų ir pedagogų apklausos rezultatus galime teigti, kad **VA, planavimo, V etape dalis respondentų susiduria su šiomis problemomis:**



Ø VA išvados neįtakuoja prioritėtų pasirinkimo rengiant strateginį mokyklos planą, todėl galime teigti, kad VA rezultatai buvo naudojami netikslingai, nes VA metodikoje rekomenduojama vidaus vertinimo duomenis panaudoti mokyklos tobulinimo strategijai kurti.

Ø dalis respondentų teigia, kad planuojant mokyklos veiklą neatsižvelgiama į VA išvadas ir rezultatus ir buvo pasirinktos sunkiai įgyvendinamos mokyklos veiklos priemonės, todėl galime daryti prielaidą, kad mažės mokytojų motyvacija vykdyti VA mokykloje, o sunkiai įgyvendinamos priemonės bus įgyvendintos tik iš dalies ir neturės įtakos mokyklos tobulinimui.

Ü *Apibendrinant planavimo, V etapo, problemas galime teigti, kad šio etapo problemos nėra tendencingos, tačiau VA baigtumo kontekste yra reikšmingos, nes susijusios su strateginėmis mokyklos veikos tobulinimo kryptimis, prioritetais, švietimo kokybės laidavimo galimybėmis.*

### 3.6. Ekspertų ir pedagogų nuosatų į VA analizė

#### Ekspertų nuomonė

Kadangi dauguma Šiaulių miesto mokyklų vidaus auditą jau yra atlikusios, tad švietimo ekspertų buvo prašoma įvertinti vidaus audito vykdymą savo įstaigoje ir išskirti privalumus ir/ar trūkumus.

Ekspertai vidaus audito vykdymą vertino nevienareikšmiškai: „yra ir plusų, ir minusų“. Dauguma žmonių suprato, kad „tai yra bendras darbas, patiems įdomus, kur, kurioje pozicijoje esame“; „vidaus auditas neblogai – patys išmokom pamatyti kas gerai, o kas blogai“. Po audito atsirado nauji įgūdžiai, pasikeitė žmonių santykiai: „atsirado naujos technologijos, noras bendrauti“; „draugiškas, susitelkęs kolektyvas, yra atsakomybės jausmas, vyksta bendravimas – bendradarbiavimas“. Ekspertai teigė, jog vidaus auditas yra tarsi įrankis, siekiant švietimo kokybės: „vidaus auditas leidžia nustatyti kokie yra trūkumai, veiklos neigiamas puses ir padeda planuojant darbą, veiklą“; „daug ką iš VA sužinom: ko reikia mokyklai“; „VA neblogai siekiant žinių kokybės, tobulinant santykius“; „dalis mokytojų giliai pažvelgė į savianalizę ir ieško tobulėjimo būdų“; „prasideda diskusijos grupėse, pamatai pati, į ką turi labiau dėmesį atkreipti, pradėti save analizuoti“.

Tačiau švietimo ekspertai pastebi ir nemažai trūkumų. Dalis ekspertų itin kritiškai vertino vidaus auditą kaip papildomą darbą pedagogams, už kurį yra nemokama: „per daug popierių, žmonės pavargę nuo formalaus darbo“; „vidaus auditas mokytojui kaip „šuniui penkta koja“; „auditas nėra organiška ugdymo proceso dalis“; „mokytojai apkrauti dokumentais ir popieriais ir pamokos užima gal penktą vietą, o turėtų būti atvirkščiai: pirmiausia mūsų dalykas – mokyti ir vaikai mums svarbūs“, „mokytojas yra mokytojas – jo duona yra kita ir kaip atlyginti už šį darbą?“; „darbas už kurį mokytojui nemokama, jis nemotyvuojamas“; „sakome kuo mažiau popierių, o jei nėra popierėlio – nėra įrodymo“; „kaip atlyginti už šį darbą. Yra problema, nes žmogui turi būti už darbą atlyginta“.

Kritiškai vertinamas ir vidaus audito „tariamasis“ poveikis mokyklai, kai ne viską gali pakeisti patys pedagogai: „kaip ištaisyti tą dalyką, jei ne nuo tavęs priklauso, tai sunkumas kyla iš to“; „realių pokyčių gal ir įneša, bet

*ne viską gali pakeisti tik žmonės“; „Mokykla ir prieš vidaus audito vykdymą vertindavo savo veiklą“; „vidaus auditas – dar kartą pasitikrini tuos dalykus, kuriuos ir taip žinai“; „vidaus audito išvados buvo netikėtos ir sukėlė pedagogų priešišškumą“; „pedagogai ir taip žino esamą padėtį, jiems nereikia jokio vidaus audito“; „ar reikia to audito mokykloje?“; „žiūrint į mažą mokyklą – visi viską žino ir jiems nereikia jokių anketų, nei vidaus audito“. O kartai tie pedagogai visai ir nenori nieko keisti: „didžioji dalis yra nepasirengę sutikti pastabas. Ta karta orientuota į tai, kad jis yra mokytojas, o dabar jam sakoma, kad metodai netinka“; „šie žmonės nėra ruošti, kad reikia mokytis integracijos ir tai labai susiję su žmogaus asmenybiniais dalykais“.*

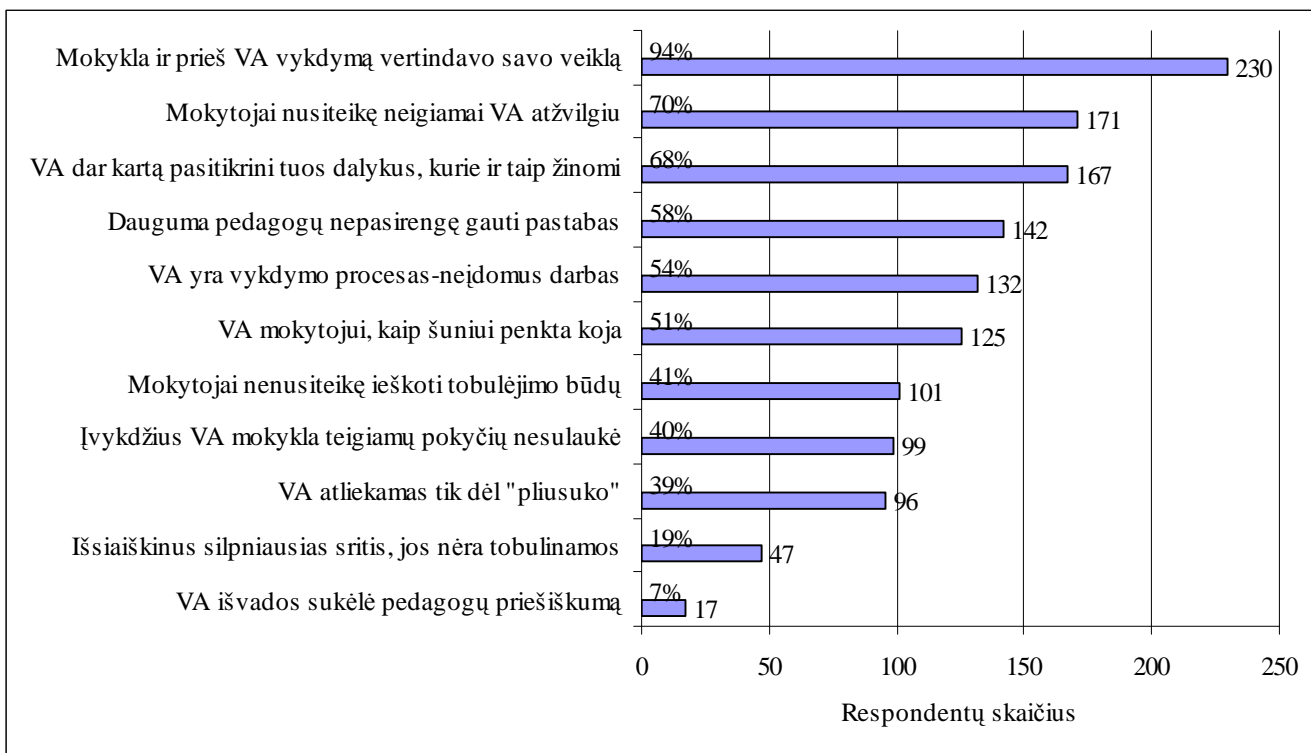
Apibendrinat vidaus audito vykdymą, buvo paprašyta švietimo ekspertų pateikti siūlymus, ką jų manymu reikėtų tobulinti Bendrojo lavinimo vidaus audito metodikoje. Dauguma švietimo ekspertų išsakė nuomonę, kad turėtų būti pagalba mokykloms, norinčioms atlikti vidaus auditą. O tai galėtų atlikti specialistai, kuriuos mokykla galėtų samdytis ir sulaukti tikslių bei objektyvių rezultatų: „auditoriai pastovūs, kad vertintų ir žinotų. Turėtų būti kaip buhalteris, taip ir auditorius“; „jei būtų darbo grupė pastovi, visi etapai būtų normalūs“; „gal ir nebūtų problemų, jei būtų gerai pasirengusių žmonių“; „jei VA vykdytų ekspertų grupė, tai išvados ir rezultatai būtų objektyvūs ir geriau atskleistų mokyklos situaciją“.

Dalis ekspertų teigė, jog galėtų būti vidaus audito metodika patobulinta, nes „mokyklos labai skirtingos, o standartai vieni visiems“; „vidaus audito rezultatai priklauso nuo mokyklos specifiškumo“; „bent jau anketos paruoštos“; „galėtų būti pateikti jau parengti vertinimo instrumentai“.

Nedidelė dalis švietimo ekspertų teigė, jog galėtų vidaus auditą atlikti mokyklos tada, jei manytų, kad to reikia: „reikia pažiūrėti drąsiau – jei mokyklai nereikalinga, tai kam tai daryti?“; „galėtų ir pati mokykla nutarti ar jai reikia to audito“.

### **Pedagogų nuomonė**

Apibendrinami VA vykdymo procesą pedagogai aktualizavo problemas, kurios apibūdino mokyklos vidaus auditą kaip nereikalingą, neįdomų darbą, neturintį įtakos mokyklos veiklos tobulinimui, teigiamų pokyčių mokykloje atsiradimui. Pedagogų nuomonės apie VA apibendrinimas pateikiamas 14 paveiksle.



**15 pav.** Pedagogų nuomonės apie VA apibendrinimo reitingas (N=245)

Viena svarbiausių priežasčių, dėl kurios 70 proc. apklausoje dalyvavusių pedagogų neigiamai atsiliepia apie VA taikymo procedūras mokykloje yra ta, kad *mokykla ir prieš vidaus audito metodikos taikymą vertindavo savo veiklą* (94 proc.). 68 proc. pedagogų mano, kad *vidaus auditas – tai tik dar kartą pasitikrinti tuos dalykus, kurie ir taip yra žinomi*.

Taikant VA metodiką analizuojama ne tik mokyklos veikla, bet gilinamasi į pedagogų darbo kokybę, naujų technologijų įgyvendinimo galimybes ugdymo procese, vertinama pedagogų kompetencija, mokinio ir mokytojo santykiai ir kt. 58 proc. pedagogų teigia, kad *dauguma mokytojų nepasirengę gauti pastabas* ir 41 proc. pedagogų *nenusiteikę ieškoti tobulėjimo būdų*.

54 proc. pedagogų kritiškai vertina VA ir teigia, kad *vidaus audito vykdymo procesas yra neįdomus darbas*, o 51 proc. mokytojų mano, kad *vidaus auditas mokytojui - „kaip šuniui penkta koja“*.

Kadangi 40 proc. pedagogų teigia, kad *įvykdžius VA mokyklos bendruomenė teigiamų pokyčių nesulaukė*, 19 proc. mano, kad *išsiaiškinus silpniausias sritis jos nėra tobulinamos*, tai galime daryti išvadą, kad tai turėjo įtakos pedagogų nuomonei, kad VA atliekamas tik dėl „plusiuko“.

*Remiantis ekspertų ir pedagogų nuomonėmis vertinant VA vykdymo procesus mokyklose, galime teigti, kad :*

**Ø dauguma respondentų yra neigiamai nusiteikę VA vykdymui mokykloje,** todėl darome prielaidą, kad laiko stoka ir kitos problemos, kurios iškilo taikant Bendrojo lavinimo mokyklos VA metodiką mokyklose, suformavo negatyvų požiūrį į VA procesus.

**Ø dauguma apklaustųjų teigia, kad mokykla ir prieš VA vertindavo savo veiklą, bei kad VA metu įvertinti veiklos rezultatai yra ir taip žinomi,** todėl darome prielaidą, kad dauguma respondentų vertina VA kaip nereikalingą procesą, o VA metu gautas išvadas apie mokyklos veiklą nereikšmingomis, ir taip žinomomis;

**Ø daugiau nei pusė respondentų teigia, kad VA vykdymas-neįdomus darbas ir reikalingas pedagogui “kaip šuniui penkta koja”,** galime teigti, kad šios nuostatos formavimui turėjo įtakos pedagogų laisvanoriško apsisprendimo dalyvauti VA procesuose stoka, nes dažnai VA buvo vykdomas administracijos nurodymu;

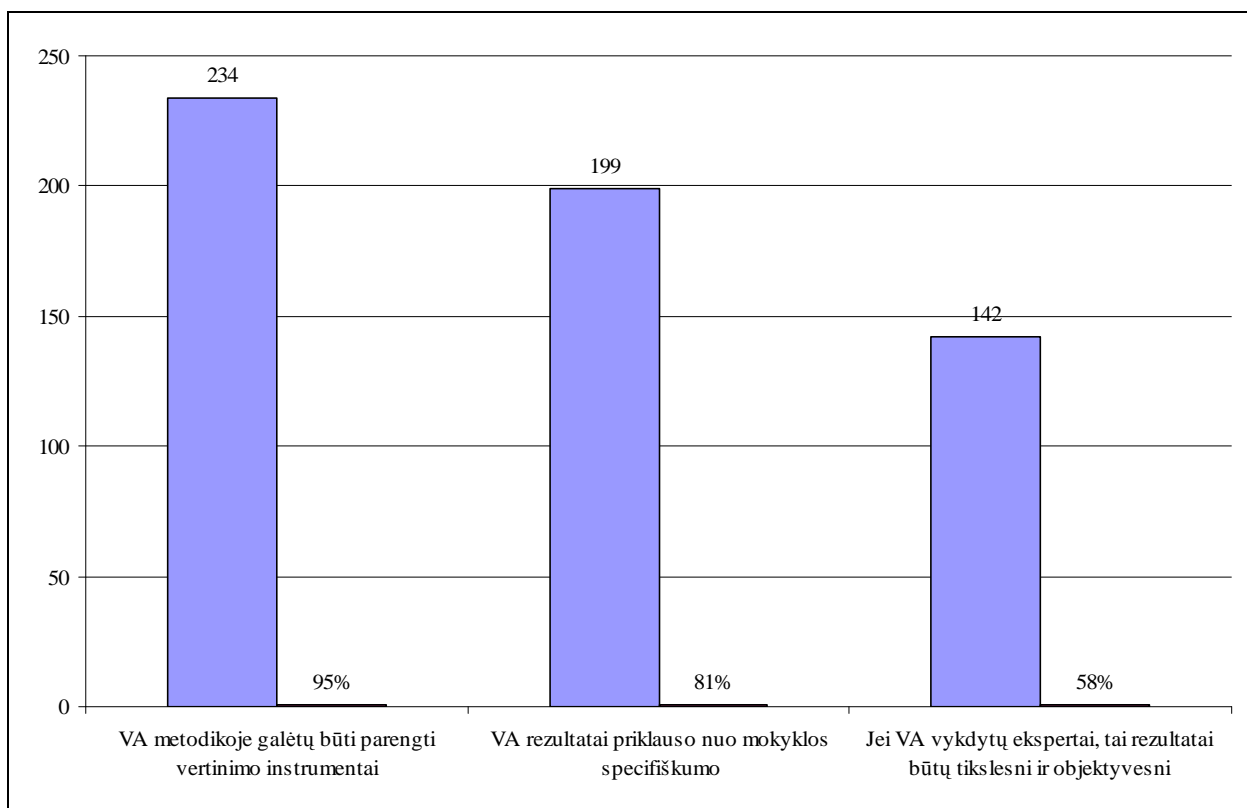
**Ø daugiau nei pusė respondentų teigia, kad pedagogai nenusiteikę gauti pastabas,** todėl galime daryti prielaidą, kad ši respondentų dalis vertina VA neigiamai ir formuoja nuostatas, kad VA atliekamas tik „dėl pliusiuko”.

**Ø nedidelė dalis respondentų teigė, kad VA - įdomus darbas,** darome prielaidą, kad tik nedaugelis gerai išmano VA metodiką, geba ją taikyti ir integruoti į mokyklos veiklą.

*Ū Bendrojo lavinimo vidaus audito metodikos taikymas Šiaulių miesto mokyklose vertinamas nevienareikšmiškai, tačiau daugelis pedagogų VA vykdymą vertina kaip sudėtingą, reikalaujantį daug laiko, papildomų žinių ir įgūdžių procesą, papildomą darbą už kurį nemokamas atlyginimas.*

*Taikant Bendrojo lavinimo mokyklos Vidaus audito metodiką pedagogai ir kiti VA vykdymo grupės nariai susiduria su problemomis kiekviename VA vykdymo etape. Analizuojant VA metodikos taikymo problemas galima teigti, kad sudėtingiausias etapas yra pasirinktos srities arba „giluminis“ auditas. Dauguma VA metodikos taikymo problemų yra tendencingos, dėl vertinimo požymių nustatymo, vertinimo instrumento parengimo, surinktų duomenų apdorojimo bei įtakojančios viena kita, o negatyvios nuostatos VA vykdymui kyla dėl pedagogų didelio darbo krūvio, laiko stokos, įgūdžių, reikalingų VA vykdymui, stokos.*

Anketoje mokytojams, dalyvavusiems mokyklos vidaus audito vykdyme, buvo suformuluoti ne tik atskleidžiantys VA vykdymo problemas teiginiai, bet ir problemų sprendimų teiginiai (žr. 15 pav.).



**16 pav.** VA metodikos taikymo problemų sprendimo teiginių reitingas (N=245)

95 proc. pedagogų teigia, kad būtų mažiau problemų, jei *VA metodikoje būtų parengti vertinimo instrumentai*, 81 proc. pedagogų *išskiria mokyklos specifikos, mokyklos tipo svarbą*, 58 proc. pedagogų mano, kad jei *VA vykdytų ekspertai, tai rezultatai būtų tikslesni ir objektyvesni*.

ū *Taigi, respondentų nuomone, taikant VA metodiką būtų mažiau problemų, jeigu:*

- **VA metodikoje būtų parengti vertinimo instrumentai;**
- **VA būtų išskirta mokyklos specifika, mokyklos tipas;**
- **VA vykdytų ekspertai, tai rezultatai būtų tikslesni ir objektyvesni.**

### 3.7 Socialinių demografinių kintamųjų įtaka Bendrojo lavinimo mokyklų VA metodikos taikymo vertinimui

Sociodemografinių kintamųjų įtaka vertinant Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audio metodikos taikymą Šiaulių miesto mokyklose analizuojama taikant neparametrinį Kruscal'o ir Wallis'o H testą (reikšmingumo slenkstis  $p \leq 0,05$ ) (K. Pukėnas, 2005). Duomenys pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė

VA etapai	Anketos teiginiai, apimantys VA metodikos taikymo problemas	Demografiniai kintamieji							Paiškinimas
		Amžius	Lytis	Pedagoginio darbo stažas	Darbo stažas mokykloje	Kvalifikacinė kategorija	Dalyvavimo VA vykdyme dažnis	Dalyvavimas pasirengiamuosiuose VA seminaruose	
		1	2	3	4	5	6	7	
I etapas Pasirengimas VA vykdymui	Seminarai ir mokymai buvo tik VA vykdymo pirmaisiais metais ( <i>todėl VA buvo pasirengta nepakankamai</i> )								<ul style="list-style-type: none"> <li>darbo stažas mokykloje 4-10 metų (<math>p=0,013</math>)</li> <li>vieną kartą dalyvavę seminare apie VA (<math>p=0,000</math>)</li> </ul>
	Norint veiksmingai ir išsamiai pasiruošti atlikti VA mokykloje reikia išstudijuoti daug pedagoginės, metologinės literatūros ( <i>o tai užima daug laiko</i> )								<ul style="list-style-type: none"> <li>moterys (<math>p=0,031</math>)</li> <li>20-25 metų amžiaus respondentai (<math>p=0,033</math>)</li> </ul>
	Sprendimą dėl VA vykdymo priėmė mokyklos administracija ( <i>todėl pedagogai gali būti nesuinteresuoti vertinti nurodytą sritį, bei įvertintos srities rezultatai gali būti jiems neaktualūs</i> )								<ul style="list-style-type: none"> <li>du metus dalyvavę VA vykdyme (<math>p=0,019</math>)</li> <li>vieną kartą dalyvavę VA seminare (<math>p=0,004</math>)</li> </ul>
	Ne visi mokytojai yra išklaušę seminarus apie VA vykdymą mokyklose ( <i>todėl jiems trūko žinių vykdant VA mokykloje</i> )								Nuo 20-25 metų amžiaus ( $p=0,007$ ): <ul style="list-style-type: none"> <li>turintys mažą pedagoginio darbo stažą (0-3 metai) (<math>p=0,006</math>)</li> <li>mažą darbo stažą mokykloje (0-3 metai) (<math>p=0,023</math>)</li> <li>vieną kartą dalyvavę VA vykdyme (<math>p=0,019</math>)</li> <li>savarankiškai pasirengę VA (<math>p=0,000</math>)</li> </ul>

VA etapai	Anketos teiginiai, apimantys VA metodikos taikymo problemas	Demografiniai kintamieji							Paaiškinimas
		Amžius	Lytis	Pedagoginio darbo stažas	Darbo stažas mokykloje	Kvalifikacinė kategorija	Dalyvavimo VA vykdyme dažnis	Dalyvavimas pasirengiamuosiuose VA seminaruose	
		1	2	3	4	5	6	7	
II etapas „Platusis“ VA	Pasirinktos sritys „giluminiam“ auditui yra labiausiai tobulintinos (todėl vertintojai neišvengiamai susiduria su negatyviais rezultatais, kurie atskleidžia silpnąsias mokyklos veiklas)								<ul style="list-style-type: none"> <li>pedagoginis darbo stažas 26 ir metų (<math>p=0,027</math>)</li> </ul>
III etapas Pasirinktos sritys analizė	Pedagogams trūksta darbo patirties kurti vertinamos srities rodiklių iliustracijas								<ul style="list-style-type: none"> <li>savarankiškai pasirenę VA vykdymui pedagogai (<math>p=0,007</math>)</li> </ul>
	Analizuojant pasirinktą sritį mokykla naudojo metodikoje pateiktas rodiklių iliustracijas ir savo nekūrė (todėl vertinimo požymiai nebuvo priartinti prie mokyklos lygio)								<ul style="list-style-type: none"> <li>mokytojai, kurių darbo stažas mokykloje 26 ir &lt; metų (<math>p=0,043</math>)</li> </ul>
	Pedagogų parengti vertinimo instrumentai buvo neinformatyvūs								<ul style="list-style-type: none"> <li>du metus VA vykdyme dalyvaujantys pedagogai (<math>p=0,02</math>)</li> </ul>
	Surinkti kiekybiniai duomenys neparodė mokyklos veiklos kokybės								<ul style="list-style-type: none"> <li>vyrų (<math>p=0,05</math>)</li> </ul>
	Surinkta daug informacijos, kuri nereikalinga, neįdomi, nenaudojama darant vertinimo išvadas								<ul style="list-style-type: none"> <li>vyrų (<math>p=0,001</math>)</li> </ul>
	Apdorojant duomenis buvo daug subjektyvumo								<ul style="list-style-type: none"> <li>vyrų (<math>p=0,007</math>)</li> </ul>
	Apdorojant duomenis reikia papildomų darbo kompiuteriu įgūdžių (kuriuos turi ne visi pedagogai)								<ul style="list-style-type: none"> <li>mokytojai, kurių pedagoginio darbo stažas 26 ir &lt; metų (<math>p=0,022</math>)</li> </ul>

VA etapai	Anketos teiginiai, apimantys VA metodikos taikymo problemas	Demografiniai kintamieji							Paiškinimas
		Amžius	Lytis	Pedagoginio darbo stažas	Darbo stažas mokykloje	Kvalifikacinė kategorija	Dalyvavimo VA vykdyme dažnis	Dalyvavimas pasirengiamuosiuose VA seminaruose	
		1	2	3	4	5	6	7	
IV etapas Atsiskaitymas ir informavimas	Ataskaitą parengti sunku, nes gaunama daug įvairios informacijos ( <i>kurią reikia apdoroti, analizuoti ir daryti išvadas...</i> )								<ul style="list-style-type: none"> <li>mokytojai, kurių pedagoginio darbo stažas 26 ir &lt; metų (<math>p=0,018</math>)</li> </ul>
	Ataskaitą pristatyti nesunku-padarai pranešimą ir viskas ( <i>siekiami nustatyti kokios demografinės kategorijos tai lengviausiai pavyksta</i> )								<ul style="list-style-type: none"> <li>neatestuoti mokytojai, turintys nedidelę darbo patirtį (<math>p=0,006</math>)</li> </ul>
	Ataskaita buvo aktuali ( <i>kam ji nebuvo aktuali matysime analizuodami teiginį</i> )								<ul style="list-style-type: none"> <li>moterims (<math>p=0,026</math>)</li> <li>pedagogams, turintiems didelį 26 ir &lt; metų darbo stažą (<math>p=0,046</math>)</li> </ul>
V etapas Planavimas	Planuojant buvo tobulinami VA rasti trūkumai ( <i>tai atitinka VA metodikos nuostatomis, tačiau apie konkrečius pokyčius mokykloje, įvykdžius VA, kalba tik nedaugelis...</i> )								<ul style="list-style-type: none"> <li>mokytojai 51-55 metų amžiaus (<math>p=0,008</math>)</li> <li>du metus VA vykdyme dalyvavę pedagogai (<math>p=0,026</math>)</li> <li>kasmet besilankantys seminaruose apie VA (<math>p=0,006</math>)</li> </ul>
	VA išvados ir rezultatai yra naudojami planuojant mokyklos veiklą ( <i>kontrolinis klausimas, parodantis respondentų nuomonės vientisumą arba susiskaidymą</i> )								<ul style="list-style-type: none"> <li>mokytojai 51-55 metų amžiaus (<math>p=0,004</math>)</li> <li>kasmet VA vykdyme dalyvaujantys pedagogai (<math>p=0,041</math>)</li> </ul>
Apibendrinimas	Vidaus auditas buvo atliekamas tik todėl, kad jį reikėjo atlikti dėl „pliusiuko“								<ul style="list-style-type: none"> <li>pedagogai, dirbantys toje mokykloje nuo 4 iki 10 metų (<math>p=0,022</math>)</li> </ul>
	Mokykla ir prieš VA vykdymą vertindavo savo veiklą ( <i>todėl VA vykdymas nereikalingas procesas</i> )								<ul style="list-style-type: none"> <li>turintys didelį darbo stažą (26 ir &lt; metų) pedagogai (<math>p=0,002</math>)</li> <li>vyresniojo mokytojo kvalifikaciją turintys pedagogai (<math>p=0,038</math>)</li> </ul>
	Vidaus auditas mokytojui, kaip „šuniui penkta koja“ ( <i>trukdantis tiesioginiam darbui procesas</i> )								<ul style="list-style-type: none"> <li>jauniems 20-25 metų amžiaus mokytojams (<math>p=0,05</math>)</li> <li>dirbantiems mokykloje 4-10 metų (<math>p=0,04</math>)</li> </ul>



Anketos teiginiai, apimantys VA metodikos taikymo problemas	Demografiniai kintamieji							Paiškinimas
	Amžius	Lytis	Pedagoginio darbo stažas	Darbo stažas mokykloje	Kvalifikacinė kategorija	Dalyvavimo VA vykdyje dažnis	Dalyvavimas pasirengiamuosiuose VA seminaruose	
	1	2	3	4	5	6	7	
Vykdyti VA - tik dar kartą pasitikrinti tuos dalykus, kurie ir taip žinomi ( <i> todėl daug laiko ir papildomo darbo reikalaujantis VA yra dažnai vertinamas negatyviai</i> )								• vyresniojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją turintys pedagogai ( $p=0,016$ )
Mokytojai yra nusiteikę neigiamai VA atžvilgiu								• 20-25 metų amžiaus pedagogai ( $p=0,003$ )
VA išvados buvo netikėtos ir sukėlė pedagogų priešišumą ( <i> dažnai pedagogai nenusiteikę gauti pastabas</i> )								• mokytojai, dirbantys mokykloje 16-20 metų ( $p=0,044$ )

Išanalizavus demografinių kintamųjų įtaką vertinant Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodikos taikymą Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklose ir išvelgiant VA metodikos taikymo problemas galima teigti, kad:

Ø **I-ojo, pasirengimo, VA metodikos taikymo etape**, problemas aktualizuoja **jaunesnio amžiaus respondentai** (20-25 metų amžiaus), **turintys mažą darbo patirtį** (0-3 metai stažo), **vieną kartą dalyvavę VA vykdyje ir savarankiškai pasirengę VA metodikos taikymui**. Minėti respondentai labiau linkę pritarti teiginiui, kad „ne visi mokytojai yra išklaušę seminarus apie VA vykdymą mokyklose, o norint gerai pasiruošti VA vykdymui reikia išstudijuoti daug pedagoginės, metologinės literatūros“, kas užima daug laiko. **Pedagogai**, kurių **darbo stažas mokykloje 4-10 metų** pritaria teiginiui, kad „seminarai ir mokymai buvo tik VA vykdymo pirmaisiais metais.“ Problemą, kad „sprendimą dėl VA vykdymo priėmė mokyklos administracija“, aktualizuoja **du metus VA procesuose dalyvaujantys ir vieną kartą seminaruose, dėl VA vykdymo dalyvavę, pedagogai**, todėl galime teigti, kad ši problema yra tendencinga mokyklose, o taip pat šis reiškinys jau I-ame VA etape formuoja negatyvų požiūrį į VA procesą ir mažina mokytojų domėjimąsi jiems rūpimais veiklos rezultatais, nes pasirenkamos vertinimui sritys neatsižvelgiant į bendruomenės nuomonę, todėl gali būti neaktualios ir pedagogams.

Ø **II-ojo VA etapo** problemas daugiau aktualizuoja vyresnio amžiaus **pedagogai**, kurių **pedagoginis darbo stažas 26 ir daugiau metų**. Jie teigia, kad „*pasirinktos sritys „giluminiam“ auditui yra labiausiai tobulintinos*“, todėl vertintojai neišvengiamai susiduria su negatyviais rezultatais, kurie atskleidžia silpnąsias mokyklos ir ugdymo proceso puses, todėl skatina mokyklą kaitai, tačiau turintiems didelį darbo stažą pedagogams, kaitos iššūkiai yra sunkiai priimtini.

Ø **III-ojo VA etapo** problemas aktualizuoja skirtingos demografinių kintamųjų grupės, tai priklauso nuo problemos koncepto. **Savarankiškai pasirenge VA vykdymui pedagogai** labiau pritaria teiginiui, kad „*pedagogams trūksta darbo patirties kurti vertinamos srities rodiklių iliustracijas*“; **moterys ir mokytojai, kurių darbo stažas mokykloje 26 ir daugiau metų**, aktualizuoja tai, kad „*analizuojant pasirinktą sritį mokykla naudojo metodikoje pateiktas rodiklių iliustracijas ir savo nekūrė*“, todėl vertinimo požymiai nebuvo priartinti prie mokyklos lygio. **Mokytojai, kurių pedagoginio darbo stažas 26 ir daugiau metų** pritaria teiginiui, kad „*apdorojant duomenis reikia papildomų darbo kompiuteriu įgūdžių*“, kuriuos turi ne kiekvienas pedagogas, o jiems įgyti reikia ir laiko, ir papildomų žinių.

**Du metus VA vykdyme dalyvaujantys pedagogai** pritaria teiginiui, kad „*pedagogų parengti vertinimo instrumentai buvo neinformatyvūs*“. **Mokytojai - vyrai** kiek kitaip aktualizuoja šias problemas:

- surinkti kiekybiniai duomenys neparodė mokyklos veiklos kokybės;
- surinkta daug informacijos, kuri nereikalinga, neįdomi, nenaudojama darant vertinimo išvadas;
- apdorojant duomenis buvo daug subjektyvumo.

Ü *Išanalizavus III-ojo VA etapo problemas ir demografinių kintamųjų įtaką VA metodikos vertinimui, galima teigti, kad šiame etape problemas atkualizuoja didelę darbo patirtį turintys pedagogai (daroma prielaida, kad ir vyresnio amžiaus) bei vyrai, kurie įžvelgia ir akcentuoja praktinio pobūdžio problemas.*

Ø **IV-ojo vidaus audito etapo** problemas daugiausia aktualizuoja **didelį pedagoginio darbo stažą turintys pedagogai (stažas 26 ir daugiau metų)**. Respondentų nuomone, „*ataskaitą parengti sunku, nes gaunama daug įvairios informacijos, kurią sunku apdoroti, trūksta įgūdžių*“. Ataskaita aktuali **didelį darbo stažą turintiems pedagogams**, todėl galime daryti prielaidą, kad ji nėra aktuali mažą darbo patirtį turintiems pedagogams. Tačiau **neatestuoti pedagogai** teigia, kad „*ataskaitą pristatyti nesunku – padarai pranešimą ir viskas*“. Tai mažesnę darbo patirtį turintys pedagogai, jaunesnio amžiaus, bei turintys darbo kompiuteriu įgūdžių, todėl parengti ataskaitą ir ją pristatyti jiems nėra sunku.

Ø **V-ojo vidaus audito etapo** problemas labiau aktualizuoja **vyresnio amžiaus pedagogai (51-55 metų amžiaus)**. Jie teigia, kad „*planuojant buvo tobulinami VA rasti trūkumai, o VA išvados ir rezultatai buvo*

*naudojami planuojant mokyklos veiklą*“, o tai atitinka VA metodikos nuostatomis, tačiau apie konkrečius pokyčius mokykloje, įvykdžius VA, kalba tik nedaugelis respondentų. Respondentų amžius pagrindžia ir tai, kad taip mano **du metus ar kasmet dalyvaujantys VA vykdyme pedagogai**, bei **kasmet besilankantys VA seminaruose**.

Ø Iš pateiktų apibendrinamųjų teiginių apie VA, nuostatas labiau aktualizuoja pedagogai, dirbantys mokykloje **4-10 metų**, todėl susipažinę su mokyklos tradicijomis, **dažniausiai turintys kvalifikacinę kategoriją bei vyresnio amžiaus pedagogai**. Minėtos grupės respondentai pritaria teiginiui, kad *„vidaus auditas buvo atliekamas tik todėl, kad jį reikėjo atlikti dėl „pliusiuko“, mokykla ir prieš VA vykdymą vertindavo savo veiklą, o vykdyti VA - tik dar kartą pasitikrinti tuos dalykus, kurie ir taip žinomi.“* Mokytojai, dirbantys mokykloje **16-20 metų**, pritaria teiginiui, kad *„VA išvados buvo netikėtos ir sukėlė pedagogų priešišumą“*, todėl VA vykdymas priimamas negatyviai, o mokytojai yra nenusiteikę gauti pastabas dėl darbo ar mokyklos veiklos tobulinimo. **Jaunesnio amžiaus (20-25 metų) pedagogai** kategoriškai vertinant VA metodikos taikymą mokykloje, jie teigia, kad *„vidaus auditas mokytojui, kaip „šuniui penka koja“ ir kad mokytojai yra nusiteikę neigiamai VA atžvilgiu.“*

## IŠVADOS

### **Išvados, išplaukiančios iš vidaus auditą reglamentuojančios metodinės ir mokslinės literatūros analizės:**

1. Akcentuotina, kad taikant Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodiką mokyklose siekiama pakeisti švietimo sistemos vadybos kultūrą. Tačiau spaudoje apie mokyklų vidaus auditą atsiliepiama nevienareikšmiškai, o pagrindinės problemos su kuriomis susidūrė mokyklos išbandydamos vidaus audito metodiką aktualizuojamos ne tik spaudoje, bet ir minėtos metodikos įžanginėje dalyje (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, 4-5 pusl.).

2. Mokslinėje ir kitoje literatūroje mokyklų vidaus auditas apibrėžiamas, kaip pačios mokyklos atliekamas informacijos apie jos veiklą realumo ir patikimumo įsivertinimas, kurio tikslas išnagrinėti mokyklos darbo aspektus, išskirti privalumus ir trūkumus bei parengti planus, kaip patobulinti mokyklos veiklą.

3. Išanalizavus Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodiką ir įvairias vadybines bei pokyčių teorijas konstatuotina, kad audito įdiegimas mokyklose yra tikslingas ir laiduojantis švietimo kokybę procesas, o Bendrojo lavinimo mokyklų VA metodika labiausiai atspindi visuotinės kokybės vadybos idėjas.

### **Išvados, išplaukiančios iš I-ojo vidaus audito vykdymo etapo analizės:**

4. Išanalizavus ekspertų ir pedagogų, dalyvavusių VA vykdyme, apklausos rezultatus darome išvadas, kad tendencingos *I-ojo etapo, pasirengimo VA vykdymui, problemos* yra šios:

- I-asis VA etapas *užima daug laiko*, nes norint veiksmingai ir išsamiai pasiruošti VA vykdymui reikia išstudijuoti daug pedagoginės literatūros, teisės aktų, švietimo tyrimų metodologinės literatūros;
- *pedagogų nepakankamas pasirengimas VA vykdymui*, nes VA seminarai vyko tik pirmaisiais audito vykdymo metais ir ne visi mokytojai yra dalyvavę seminaruose apie VA vykdymą;
- *seminarų apie VA lektoriams trūko kompetencijos ir praktinės patirties*, todėl dalis ekspertų ir pedagogų įvardija kaip problemą ir teigia, kad „naudos iš tų seminarų nebuvo“.

5. VA vykdymo etape problemas aktualizuoja jaunesnio amžiaus respondentai (20-25 metų amžiaus), turintys mažą darbo patirtį (0-3 metai stažo), vieną kartą dalyvavę VA vykdyme ir savarankiškai pasirengę VA metodikos taikymui.

### **Išvados, išplaukiančios iš II-ojo vidaus audito vykdymo etapo analizės:**

6. Išanalizavus **II-ojo VA vykdymo etapo** respondentų apklausos rezultatus galime teigti, kad šis etapas vertinamas kaip nesudėtingas procesas, todėl tik dalis ekspertų ir pedagogų išskiria pagrindinę „**plačiojo**“ **VA vykdymo etapo problemą**:

- *ne visose mokyklose „platusis“ auditas atliekamas kasmet.* Ši problema turi įtakos tolesniam VA vykdymui, nes „platusis“ auditas suteikia pradinės informacijos apie situaciją mokykloje ir padeda nustatyti privalumus bei tas sritis, kurias reikia tobulinti.

### **Išvados, išplaukiančios iš III-ojo vidaus audito vykdymo etapo analizės:**

7. Išanalizavus **III-ojo VA etapo** ekspertų ir pedagogų apklausos rezultatus galime teigti, kad būtent šis etapas respondentų vertinamas kaip sudėtingiausias, todėl yra išskiriamos **tendencingos III-ojo VA etapo, pasirinktos srities analizės, problemas**:

- *III-iasis etapas užima labai daug laiko, nes VA vykdytojams reikia pritaikyti konkrečiai mokyklai VA metodikoje pateiktas iliustracijas, parengti vertinimo instrumentą, atlikti pasirinktos srities analizę;*
- *pedagogų kompetencijos stoka:*
  1. dėl VA metodikos iliustracijų kūrimo ir pritaikymo mokyklos veiklos vertinimui;
  2. dėl pasirinktos srities analizės vertinimo instrumentų parengimo;
  3. dėl surinktų kokybinių duomenų apdorojimo;
- *VA vykdytojų motyvacijos ir atsakomybės stoka, nes dauguma respondentų teigia, kad darbo grupė VA vykdymui sudaroma administracijos nurodymu, o ne laisvanorišku apsisprendimu, kaip rekomenduojama VA metodikoje.*

8. III-ojo VA etapo **problemas aktualizuoja** skirtingos **demografinių kintamųjų grupės**, tai priklauso nuo problemos koncepto:

- *savarankiškai pasirenge VA vykdymui pedagogai* labiausiai pritaria teiginiui, kad *pedagogams trūksta darbo patirties kurti vertinamos srities rodiklių iliustracijas,*
- *moterys ir mokytojai, kurių darbo stažas mokykloje 26 ir daugiau metų,* aktualizuoja tai, kad *analizuojant pasirinktą sritį mokykla naudojo metodikoje pateiktas rodiklių iliustracijas ir savo nekūrė, o apdorojant duomenis reikia papildomų darbo kompiuteriu įgūdžių,*

- *du metus VA vykdyje dalyvaujantys pedagogai* labiausiai pritaria teiginiui, kad *pedagogų parengti vertinimo instrumentai buvo neinformatyvūs*;
- *vyrai* labiau pritaria teiginiam, kad *surinkti kiekybiniai duomenys neparodė mokyklos veiklos kokybės, buvo surinkta daug informacijos, kuri nereikalinga, neįdomi, nenaudojama darant vertinimo išvadas, o apdorojant duomenis buvo daug subjektyvumo*.

#### **Išvados, išplaukiančios iš IV-ojo vidaus audito vykdymo etapo analizės:**

9. Atlikus *IV-ojo VA etapo*, atsiskaitymo ir informavimo, respondentų apklausos rezultatų analizę galime teigti, kad šiame etape *ekspertai problemų nežvelgia, bet dalis pedagogų iškiria šias problemas*:

- *pedagogams sunku parengti ataskaitą*. Šiam teiginiui labiau pritaria pedagogai, turintys didelį pedagoginį stažą – 26 metus ir daugiau. Kadangi ataskaitos parengimui reikia darbo kompiuteriu įgūdžių, darome prielaidą, kad vyresnio amžiaus pedagogams šių įgūdžių nepakanka;
- *VA rezultatų aktualumo ir informuotyvumo apie VA rezultatus stoka mokyklose*, nes dalis respondentų nepitaria teiginiam, kad *ataskaitoje pateikta aktuali pedagogams informacija* ir kad ataskaita pristatyta visai mokyklos bendruomenei.

#### **Išvados, išplaukiančios iš V-ojo vidaus audito vykdymo etapo analizės:**

10. *planavimo etape* tendencingų problemų respondentai nenurodė, tačiau dalis pedagogų linkę nepritarti teiginiui, kad *VA išvados įtakojo prioritetų pasirinkimą, rengiant strateginį mokyklos planą*, ir kad *planuojant buvo pasirinktos sunkiai įgyvendinamos priemonės*, todėl galime teigti, kad ne visuomet VA rezultatai buvo naudojami tikslingai.

11. Vertindami V-ąjį VA etapą *vyresnio (51-55 metų) amžiaus pedagogai* labiausiai pritaria teiginiui, kad *planuojant buvo tobulinami VA rasti trūkumai, o VA išvados ir rezultatai buvo naudojami planuojant mokyklos veiklą*.

#### **Išvados, išplaukiančios iš ekspertų ir pedagogų nuostatų į VA analizės:**

12. Išanalizavus ekspertų ir pedagogų nuostatas į VA vykdymą galime daryti išvadą, kad VA vykdymas sukelia *negatyvias nuostatas ir formuoja neigiamą požiūrį* į vidaus audito procesą mokyklose, nes:

- Dauguma apklaustųjų pritaria teiginiams: kad *mokykla ir prieš VA vertindavo savo veiklą*, bei kad *VA metu įvertinti veiklos rezultatai yra ir taip žinomi*. Dalis pedagogų teigia, kad *vidaus auditas buvo atliekamas tik todėl, kad jį reikėjo atlikti dėl "pliusiuo"*. Šiems teiginiams labiau pritaria pedagogai, dirbantys mokykloje 4-10 metų.
- Daugiau nei pusė respondentų mano, kad *mokytojai yra nusiteikę neigiamai VA atžvilgiu* ir pritaria teiginiui, kad *VA vykdymas reikalingas pedagogui „kaip šuniui penkta koja"*. Labiau šioms nuostatomis pritaria jaunesnio amžiaus (20-25 metų) pedagogai.
- Nedidelė dalis respondentų teigė, kad *VA-įdomus darbas*, todėl darome prielaidą, kad tik nedaugelis gerai išmano VA metodiką, geba ją taikyti ir integruoti į mokyklos veiklą.

13. Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimus ir apibendrinus tyrimo rezultatus galima konstatuoti, kad tyrimo pradžioje keltos hipotetinės prielaidos pasitvirtino. Šiaulių miesto mokyklos susiduria su įvairiomis problemomis vykdant vidaus auditą visuose jo vykdymo etapuose, nors ir ne visuose VA vykdymo etapuose problemos yra tendencingos. Daugiausia problemų kyla atliekant pasirinktos srities analizę, nes pedagogams trūksta patirties ir žinių vykdyti VA. Daugumos respondentų nuomone audito rezultatai tikslingai panaudojami prioritetų nustatymui, strateginiam veiklos planavimui.

## REKOMENDACIJOS

Vidaus auditas bendrojo lavinimo mokyklose pradėtas vykdyti nuo 2004 09 01 vadovaujantis bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika (Vilnius, 2002). Mokyklos vertinimas turėjo užtikrinti mokyklos tobulėjimą, švietimo kokybę, tačiau VA metodikos taikymo problemos suformavo neigiamas pedagogų nuostatas VA vykdymo atžvilgiu ir atslėidė VA vykdymo ir VA metodikos tobulinimo svarbą.

Todėl siūlome **pedagogams, dalyvaujantiems VA vykdyme:**

1. Pozityviai reaguoti į švietimo naujoves.
2. Tinkamai pasiruošti VA vykdymui ir atsakingai tai atlikti.

**Mokyklų administracijai ir VA koordinavimo grupei:**

3. Motyvuoti pedagogus dalyvauti VA vykdyme, sudarant tinkamas, pagrįstas abipusiu pasitikėjimu, sąlygas vidaus auditui vykdyti (darbo apmokėjimas, patalpos, darbo grupių apmokymai).
4. Suburti iniciatyvią ir kompetentingą VA koordinavimo grupę, tuomet VA vykdymas bus planuojamas, o nuolat vykdomas monitoringas padės laiku atlikti pasirinktos vertinimo srities analizę.

5. VA vykdyti kasmet ir supažindinti bendruomenę su VA išvadomis, taip užtikrinant trūkumus turinčių mokyklos veiklos sričių tobulinimą, švietimo kokybės mokykloje augimą.

6. Informuoti bendruomenę apie mokyklos veiklos tobulinimo priemonių plano įgyvendinimo perspektyvas, sudarant sąlygas bendruomenės nariams dalyvauti mokyklos veiklos planavime.

7. Rengiant mokyklos veiklos programą ir strateginį planą remtis VA išvadomis.

#### **Švietimo skyriui:**

8. Kasmet atlikti Šiaulių miesto mokyklų VA vykdymo situacijos analizę ir skatinti šio proceso vyksmą kaip mokyklos vertinimo kultūros augimo priemonės įgyvendinimą.

#### **VA metodikos rengėjams:**

9. Tobulinti VA metodiką, paprastinant mokyklos veiklos vertinimo kriterijus ir pateikiant vertinimo instrumentus. Tuomet tikėtina, kad vidaus auditas užims mažiau laiko ir padės profesionaliau jį atlikti.

10. Suburti kompetetingą mokyklų vidaus audito ekspertų grupę, kuri koordinuotų mokyklos įsivertinimo procesus ir teiktų konsultacijas. Manome, kad ši ekspertų grupė objektyviau įvertintų mokyklos veiklą, o pateiktos išvados apie tobulintinas mokyklos veiklos sritis būtų priimanamos bendruomenėse be subjektyvumo.

## **DISKUSIJA**

Visuomenėje yra įprasta vertinti. Vertiname vieni kitus, mokytojai vertina mokinių pažangą ir t.t.. Mokyklos vertinimas nėra naujas procesas, tačiau Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika (parengta pagal Škotijos mokyklų patirtį) savyje atveria naujo, „kitokio“ vertinimo perspektyvas. Jau vien tai, kad mokytojai, o ne mokyklos administracija, vertina mokyklos veiklą yra iššūkis ne vienam pedagogui, nes dauguma jų yra įpratę patys būti vertinami, vertinti mokinių, bet ne mokyklą ir save.

Vidaus audito metodikos kontekste yra akcentuotina bendruomenės susitarimo dėl mokyklos kokybės svarba, sprendimų priėmimo kartu su bendruomene svarba, taip keičiant mokyklos kokybės vertinimo kultūrą. Mokyklose, kurios yra atviros aplinkos kaitai, greičiau priimanamos naujovės, jos linkusios tobulėti, yra patrauklesnės ir kokybiškiau tenkina klientų poreikius, todėl tikėtina, kad mokyklos, kuriose vidaus auditas priimanamas kaip nuolat vykstantis procesas, jis yra lengvai integruojamas į mokytojų veiklą ir nesukelia didelių problemų jį atlikti. Vis dėlto mokyklose, taikant Bendrojo lavinimo mokyklos VA metodiką, dauguma pedagogų dalyvavusių VA procesuose diagnozuoja problemas kiekviename VA vykdymo etape, ypač pabrėždami vertinimo srities analizės procesų sudėtingumą. Taip pagrindžiama šio magistrinio darbo hipotezė.



Aktualizuojant švietimo įstaigų vertinimo kultūros kaitos svarbą, galime teigti, kad dažnai vidaus auditas mokyklose priimamas negatyviai dėl skuboto jo vykdymo pradžios, nepakankamo pasirengimo, nuostatų dėl mokyklos vertinimo kultūros stokos. Prieš Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos taikymą, mokyklos jau vertino savo veiklą, todėl galime teigti, kad lietuviškoji mokyklų vertinimo patirtis egzistavo, tik nebuvo atlikti jokie tyrimai, suformuojantys lietuviškos mokyklos vertinimo kultūros pamatus. Manome, kad vidaus audito metodika yra tobulintina ir, kad vėlesni mokslininkų darbai, nagrinėjantys mokyklų vertinimo praktiką iki VA metodikos naudojimo pradžios, sukurs naują, bet savitą ir lietuviškai mokyklai artimesnę vidaus audito metodiką.

Ataskaitos rengėjų nuomone, gauti tyrimo rezultatai, tai savotiška nuoroda VA inicijuojančioms, vykdančioms institucijoms apie kylančias problemas, sunkumus, daromas klaidas ir, žinoma, apie dar neišnaudotas VA efektyvinimo galimybes.

Tyrimo imtis negali atspindėti visų Lietuvos pedagogų, ekspertų nuomonių, tačiau leidžia atskleisti Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito vykdymo problemų tendencijas. Kadangi Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodikos taikymo situacija yra artima situacijai Lietuvos mokyklose, todėl galime daryti prielaidą, kad atskleistos problemos, su kuriomis susiduriama Šiaulių miesto mokyklose taikant Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodiką yra panašios ir kitose Lietuvos mokyklose.

VA problemų identifikavimo idėja, aktualizuoja tokį poreikį kaip VA vykdytojų keitimąsi patirtimi, mokymąsi vieni iš kitų praktinių seminarų ir susitikimų metu. Turėtų būti atskleidžiamos Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos taikymo problemos, jų priežastys visos Lietuvos mastu, surandami būdai, kaip užkirsti jas ar bent sušvelninti.

## LITERATŪRA

1. Ališauskas, R. (2002). *Mokyklų audito kontekstas. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis* (p.4-8). Vilnius.
2. Anužienė, L., Anužis, A., Čepas, P. (2005). Mokyklos kaitos empirinė raiška. *Pedagogika*, 78, 60-67.
3. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius.
4. Barczyk, C. C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas.
5. Barkauskaitė, M. Bruzgelevičienė, R. (2002). *Mokyklų audito kontekstas. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis* (p. 9-15). Vilnius.
6. Beach, D. (1995). *Making Sense of the Problems of Change: An Ethnographic Study of a Beacher Education Reform*. Göteborg: Acta Universitatis Göthoburgensis.
7. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis*. (2002). Vilnius.
8. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika II dalis*. (2002). Vilnius.
9. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika III dalis*. (2004). Molėtų švietimo centras.
10. *Bendrojo lavinimo mokyklos (pagrindinės, vidurinės ir gimnazijos) vadovų atestavimo dokumentai*. (1994). Lietuvos Respublikos kultūros ir švietimo ministerija. Vilnius.
11. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
12. Budraitienė, N., Speičienė, R. (2005). MTP – mums tikrai pavyks. *Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“*, 15(210), 5-6.
13. Charles, D. M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma litera, p. 397.
14. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. (1993). Vilnius.
15. Dikavičius, V., Stoškus, S. (2003). *Visuotinės kokybės vadyba. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
16. Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: poligrafija ir informatika.
17. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos. Skverbimasis į ugdymo reformos gelmes. XX a. pedagogikos klasika*. Vilnius: Tyto alba.
18. Gražulis, J. (2004). Vidaus audito pranašumai ir trūkumai. *Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“*, 11(186), 7-8.
19. Greener, M. (1997). *Business dictionary*. England:Clays.
20. Hoy, W., Miskel, C. (1987). *Edukational administration. Theory research and practice*. New York: Random House.
21. Hopkins, D., Ainsow, M., West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas. XX a. pedagogikos klasika*. Vilnius: Tyto alba.
22. *Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“*, 2005, 20(215), p.5.
23. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
24. Kabašinskas, J., Toliatienė, I. (1997). *Auditas*. Vilnius: Amžius.
25. Kakanaskas, A. (2005). Darbo daug, o naudos. *Dialogas*, 35(628), 11.
26. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
27. Kazakevičius, G. (2004) Mes taip mąstome. Mes taip sakome. Mes tai darome. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika III dalis (p. 112-118). Molėtai.
28. Kirdeikis, S. (2005). Išorinis auditas: žvilgsnis iš vidaus. *Dialogas*, 3 (643), 7.
29. Konferencijos medžiaga. (2004). [žiūrėta 2006-01-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.eca.edu.ro>>.
30. Kvietkauskienė, J. (2004). Vidaus ir išorės auditas skatina pasitikėjimą mokyklomis. *Dialogas*, 23 (616).

31. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas. (2003). [žiūrėta 2006-01-09]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/istatymai/i-1489.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/istatymai/i-1489.htm).
32. Lietuva. Švietimas regionuose 2005: tyrimo rezultatai (p. 18-19). Vilnius
33. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
34. Liokienė, J., Šakelytė, L. (2005). Nesėkmės skatina progresą. *Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“*, 15(210), priedas „Projektai“, 4-5.
35. Lisauskienė V. (2004). Kad auditas negąsdintų. *Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“*; 11(186), p. 9.
36. Mackevičius, J. (1994). *Audito pradmenys*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
37. Mackevičius, J. (2001). *Auditas. Teorija, praktika, perspektyvos. Monografija*. Vilnius: AB „Spauda“.
38. Maticienė, I. (1997). *Audito planavimas ir organizavimas*. Kaunas: Technologija.
39. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠPI leidybos centras.
40. Мескон М., Альберт, М. (1994). *Основы менеджмента*. Москва: Дело.
41. Mikoliūnienė, V. (1996). *Vadybos pradmenų ugdymosi būdai*. Vilnius: Lietuvos pedagogų kvalifikacijos institutas.
42. Mikokliūnienė, V. (2000). *Vadovas mokyklos kaitos procese*. Vilnius: PPRC.
43. Mikučauskienė, R., Jodonytė, O. (2005). Dideli lūkesčiai ir mažos sėkmės. *Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“*, 15(210), priedas „Projektai“, 7-8.
44. Navickaitė, J., Vaicekuskienė, V. (2006). Pirmieji mokyklų vidaus audito rezultatai: ką tobulinti? *Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“*, 10(225), 1-12.
45. Navickas, P. [žiūrėta 2006-01-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/naujienos/docs/k020521.htm>.
46. Per Dalin, Hans-Gunter, R., Bab Kleekamp. (1999). *Mokyklos kultūros kaita. XX a. pedagogikos klasika*. Vilnius: Tyto alba.
47. Prieiga per internetą: [www.mtp.smm.lt/dokumentai/20060911/Pranesimas](http://www.mtp.smm.lt/dokumentai/20060911/Pranesimas).
48. Pukėnas, K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa. Mokomoji knyga*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
49. Puškorius, S. (2004). *Veiklos auditas: Monografija*. Vilnius: Lietuvis teisės universitetas.
50. Saranienė, O. (2005). Gebėjimas dirbti, gebėjimas tartis. *Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“*, 15(210), priedas „Projektai“, 10.
51. Schein, E. (1987). *Process consultation: lessons for managers and consultants*. Addison – Wesley.
52. Stoner, A. F., Freeman, R., Daniel, R. (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
53. Šarkelienė, R., Žaldokas, G. (2005). Jo didenybė...auditas. *Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“*, 15(210), priedas „Projektai“, 4.
54. Šiaulių bendrojo lavinimo mokyklų veiklos programų analizė (2006).
55. Šlendarienė, A. Vidaus auditas. [žiūrėta 2005-12-19]. Prieiga per internetą: <http://www.pedagogika.lt/auditas/auditas.htm>.
56. *Tarptautinių žodžių žodynas*.(1985). Vilnius.
57. Tekorienė, T., Senkuvienė, L. (2005). Pradėjome nuo nulio. *Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“*, 15(210), priedas „Projektai“, 11.
58. Toleikienė, R. (2005). *Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“*, 15(210), priedas „Projektai“, 12.
59. *Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos*, patvirtintos Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimu Nr. IX-1700.
60. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius.

61. Visockienė, D. (2005). Stiprūs, nes entuziastingi. *Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“*, 15(210), priedas „Projektai“, 7.
62. Zakarevičius, P. (2002). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Monografija*. Kaunas.
63. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas.
64. Želvys, R. (1998). *Švietimo reformų dėsningumai. Švietimo studijų sąsiuvinis*, 4, p. 21-34.
65. Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius.
66. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilniaus universiteto leidykla.

## PRIEDAI