

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
UGDYMO SISTEMŲ KATEDRA

RASA MISIUKEVIČIENĖ

Švietimo vadybos ir socialinės psichologijos specialybės
studentė

**MOKYKLOS AUDITO REZULTATŲ
PANAUDOJIMAS EFEKTYVINANT MOKYKLOS
VADYBĄ
(atvejo analizė)**

MAGISTRO DARBAS

Mokslinis vadovas
prof. dr. A. Kiseliovas

Šis darbas yra originalus ir nebuvo teikiamas kuriam nors laipsniui ar
kvalifikacijai įgyti

Šiauliai, 2007

SUMMARY

The topic of the research is „**The usage of the results of school’s audit in making school’s management effective**“. The author of the paper is **Rasa Misiukevičienė**, the student of Management of Education and Social Psychology, in Education Faculty, the Department of Extramural Studies.

For a long time the main school assessment’s criteria were considered student’s academic achievements and the number of the students that entered high schools. However, school’s objectives are much wider than just preparing students for university: the objectives are also to educate an independent, public-spirited and fair personality.

From now on schools can evaluate themselves according to the methodology of audit of comprehensive school. According to it, every school has a chance to check quality, realize disadvantages and anticipate perspective of development.

The **hypothesis** of the paper is that internal audit reveals inner advantages and disadvantages of school.

The aim - to get acquainted with the methodology of audit and to highlight the advantages and disadvantages of school’s management according to the basis of results.

The tasks:

- To ascertain if audit is one of the most important and reliable sources of economic information
- To evaluate present situation of school and ascertain both advantages and disadvantages.

Research methods: observation, questionnaire, conversation, interview, the analysis of documents.

In the first part the theoretical research work’s bases are being presented: the relevance of audit, classification.

In the second part the evaluation of educational institution is being reviewed.

In the third part the analysis of inner audit, completed at school, is given.

Three ranges of evaluation are reviewed, that is “Management of School and Reassurance of Quality”, “Content of Education” and “Means”.

The conclusions:

1. Audit is one of the most important and reliable sources of economic information.
2. Audit helps to highlight advantages and disadvantages of school management.
3. The methodology of inner audit helps to gain the skills of analyzing the state of school and information available, concentrate sources, envisage both strong and weak points of activity, emerging interruptions, possibilities and dangers, perceive success and failures, together

with community formulate the objectives of school that are clear and perceived by everyone, plan activity strategically , create culture of modern school and improve its management.

4. Systematic, permanent and well-structured inner evaluation is useful for the chance to improve activity and pursue quality.

5. Inner audit requires much extra work and expenditure of time from the teachers, but it helps to organize the process of education more qualitatively.

6. The results of questionnaire not always accord with the real situation.

SANTRAUKA

Tyrimo tema - „**Mokyklos audito rezultatų panaudojimas efektyvinant mokyklos vadybą**”. Darbo autorius – edukologijos fakulteto švietimo vadybos ir socialinės psichologijos neakivaizdinio skyriaus studentė **Rasa Misiukevičienė**.

Ilgai pagrindiniu mokyklų vertinimo kriterijumi buvo laikomi moksleivių akademiniai pasiekimai, įstojusiųjų į aukštąsias mokyklas skaičius. Tačiau mokyklos siekiai kur kas platesni nei parengti vaiką universitetui: ugdyti savarankišką, pilietišką, dorą asmenybę.

Nuo šiol mokyklos gali įvertinti save pagal Bendrojo lavinimo mokyklos audito metodiką. Vadovaudamasi ja, kiekviena mokykla turi galimybę patikrinti kokybę, suvokti trūkumus, numatyti plėtros perspektyvą.

Darbo **hipotezė** – vidinis auditas atskleidžia vidinius mokyklos privalumus ir trūkumus.

Tikslas - susipažinti su audito metodika ir gautų rezultatų pagrindu išryškinti mokyklos vadybos privalumus ir trūkumus

Uždaviniai:

- Išsiaiškinti ar auditas yra vienas iš svarbiausių ir patikimiausių informacijos šaltinių.
- Įvertinti mokyklos esamą situaciją ir išsiaiškinti privalumus ir trūkumus.

Tyrimo metodai: stebėjimas, anketinė apklausa, pokalbis, interviu, dokumentų analizė.

Pirmajame skyriuje pristatomi teoriniai tiriamojo darbo pagrindai: audito samprata, klasifikavimas.

Antrajame skyriuje apžvelgiamas švietimo įstaigos vertinimas .

Trečiajame skyriuje pateikiama vidaus audito, atlikto mokykloje, analizė.

Apžvelgtos trys vertinimo sritys: „Mokyklos valdymas ir kokybės garantavimas”, „Ugdymo turinys” ir „Ištekliai”.

Atlikus tyrimą, buvo prieita šių išvadų:

1. Auditas yra vienas iš svarbiausių ir patikimiausių informacijos šaltinių.
2. Auditas padeda išryškinti mokyklos vadybos privalumus ir trūkumus.
3. Vidaus audito metodika padeda įgyti gebėjimų analizuoti mokyklos būklę bei turimą informaciją, sutelkti resursus, išvelgti stipriąsias ir silpnąsias veiklos puses, atsirandančius kliuvinius, galimybes ir pavojus, suvokti sėkmes ir nesėkmes, sykiu su bendruomene formuluoti aiškius, visiems suprantamus mokyklos siekius, strategiškai planuoti veiklą, kurti modernios mokyklos kultūrą ir tobulinti jos valdymą.

4. Sistemingas, nuolatinis, gerai struktūruotas vidinis įsivertinimas naudingas galimybe tobulinti veiklą ir siekti kokybės.

5. Vidaus auditas iš mokytojų reikalauja daug papildomo darbo ir laiko sąnaudų, tačiau padeda kokybiškiau organizuoti ugdymo procesą.

6. Anketinių apklausų rezultatai ne visada atitinka realią situaciją.

TURINYS

ĮVADAS	7
1. TEORINIAI TIRIAMOJO DARBO TIKSLAI	9
1.1. Audito samprata.....	9
1.2. Audito klasifikavimas.....	10
1.2.1. Audito klasifikavimo požymiai.....	10
1.2.2. Audito sistemos elementai.....	14
2. ŠVIETIMO ĮSTAIGOS VERTINIMAS	16
2.1. Švietimo kokybės ir ugdymo kokybės santykis.....	20
2.2. Švietimo įstaigos vertinimo samprata.....	22
3. MOKYKLOS VIDAUS AUDITO REZULTATŲ PANAUDOJIMAS	
EFEKTYVINANT MOKYKLOS VADYBĄ	29
3.1. Mokyklos valdymas ir kokybės garantavimas.....	30
3.2. Ugdymo turinys.....	41
3.3. Ištekliai.....	48
IŠVADOS	63
REKOMENDACIJOS MOKYKLOS BENDRUOMENEI	64
LITERATŪRA	65

IVADAS

Paskutinį dešimtmetį ar kiek ilgiau mokyklų ugdomasis darbas buvo orientuotas į mokytojų ir mokyklų poreikių, kurie buvo iš dalies padiktuotų centralizuotai valdomų naujovių rezultatas, tenkinimą. Norėta įdiegti iš anksto nustatytas ugdymo programų gaires, aptarnavimo sąlygas ir kitas įstatymų nustatytas reformas. Mokytojai ir mokyklos buvo verčiamos prie viso to prisitaikyti. Daugeliui tai pavyko, nors būta įvairiausių nesusipratimų.

Tobulinti švietimo sistemą buvo aktualu visais laikais. Per istoriją švietimo sistema buvo ne kartą keičiama ir reorganizuojama. Centralizuotai ir palyginus nesudėtingai švietimo sistemai dažniausiai buvo taikomas biurokratinio administravimo valdymo modelis. Būtent toks modelis vyravo Lietuvoje iki pat komunistinio režimo žlugimo. Pamažu decentralizuojant ir liberalizuojant švietimo sistemą, ėmė aiškėti, jog ne visi švietimo pokyčiai vadintini reforma ir ne visus švietimo kaitos aspektus galima valdyti. Atsirado anksčiau nepatirtų problemų, kurios įvardijamos kaip vadybos problemos.

Ilgai pagrindiniu vertinimo kriterijumi buvo laikomi moksleivių akademiniai pasiekimai, įstojusiųjų į aukštąsias mokyklas skaičius. Tačiau mokyklos siekiai kur kas platesni nei parengti vaiką universitetui: ugdyti savarankišką, pilietišką, dorą asmenybę. Ar įmanoma objektyviai vertinti šią veiklą ir kas galėtų tai padaryti? Pirmiausia - mokykla. Jos vadovai, mokytojai, visa bendruomenė.

Kiekviena mokykla rūpinasi savo darbo rezultatais, jaukios mokymosi aplinkos kūrimu. Bet kaip įvertinti atliktą pažangą? Kas parašys pažymį mokyklai už jos nuolatinį darbą.

Nuo šiol mokyklos gali įvertinti save pagal Bendrojo lavinimo mokyklos audito metodiką. Vadovaudamasi ja, kiekviena mokykla turi galimybę patikrinti kokybę, suvokti trūkumus, numatyti plėtros perspektyvą. Yra vertinamos septynios sritys: ugdymo turinys, mokymosi pasiekimai, mokymasis ir ugdymas, pagalba moksleiviams, etosas, ištekliai, mokyklos valdymas ir kokybės garantavimas.

Labai svarbu, kad nauja metodika leidžia išryškinti mokyklos vertybines orientacijas, nustatyti atliekamų darbų kokybę ir vertinti jos pokyčius.

Hipotezė – vidinis auditas atskleidžia vidinius mokyklos privalumus ir trūkumus ir taip padeda efektyvinti mokyklos vadybą.

Tikslas - susipažinti su audito metodika ir gautų rezultatų pagrindu išryškinti mokyklos vadybos privalumus ir trūkumus.

Uždaviniai:

1. Išsiaiškinti, ar auditas yra vienas iš svarbiausių ir patikimiausių ekonominės informacijos šaltinių.
2. Įvertinti mokyklos esamą situaciją ir išsiaiškinti privalumus ir trūkumus.

Tyrimo metodai: stebėjimas, anketinė apklausa, pokalbis, interviu, dokumentų – strateginio plano, veiklos plano, pedagogų tarybos posėdžių protokolų, direkcinių posėdžių protokolų, mokyklos tarybos posėdžių protokolų, metodinių grupių protokolų, praktinės veiklos aprašų, auklėtojų veiklos planų, stebėtų pamokų dokumentacijos, individualių ir papildomo ugdymo programų, bendrųjų programų, išsilavinimo standartų, atestacinės komisijos dokumentų, pamokų tvarkaraščio, vidaus audito ataskaitų – analizė.

1. TEORINIAI TIRIAMOJO DARBO PAGRINDAI

1. Audito samprata

Audito terminas atėjęs iš senovės laikų. „Auditas“ kilęs iš lotynų kalbos žodžio „audit“ - „jis girdi“. Tačiau pagal tikrąją dabartinę audito prasmę audito terminą reikia suprasti plačiau. Auditorius turi ne tik girdėti, bet ir matyti, jausti, suvokti sudėtingas situacijas. Nes, pasak Woolf (1986), dabartinis auditas – tai procesas, kuriame įmonių ataskaitos yra taip smulkiai tiriamos, kad auditoriai galėtų pareikšti nuomonę, ar jos sudarytos tvarkingai ir teisingai.

Apibrėžimas. J. Mackevičius (2001) auditą apibūdina paprasčiausiu apibrėžimu: „Auditas – tai įmonės finansinės atskaitomybės patikrinimas ir nuomonės apie ją pareiškimas“.

Literatūroje galima aptikti ir kitokių audito apibrėžimų. Ir tai visiškai natūralu, nes auditas yra labai sudėtingas, visaapimantis, jam turi įtakos daugelis veiksnių. Todėl audito apibrėžimas gali išskirti vieną ar kitą jo aspektą, pavyzdžiui, jo tikslus, būtinumą, objektus, atlikimo metodikos ypatybes, rizikingumą ir t. t. Kai kurie nurodo, kad auditas yra tikrinimas (Davidson ir kt., 1982; French, 1985; Kiger, Loeb, 1984). Tačiau šis žodis turi siaurą prasmę, jis negali išreikšti audito proceso esmės.

J. Mackevičius (2001) mano, kad „tikrinimas – vienas iš audito testų. Todėl tikrinimas, kaip audito testas, negali atskleisti visų audito giluminių procesų ir neturėtų būti naudojamas apibrėžiant auditą“.

Lietuvos Respublikos audito įstatyme (1999) pateikiamas toks apibrėžimas: „Auditas – nepriklausomas įmonės, įstaigos ar organizacijos finansinės atskaitomybės patikrinimas ir išvados pateikimas, kai nurodoma, ar finansinė atskaitomybė visais reikšmingais atžvilgiais teisingai atspindi įmonės finansinę būklę, veiklos rezultatus...“

Reikšmė. Auditas labai svarbus rinkos ekonomikos elementas. Jis plačiai naudojamas daugelio įmonių ūkinei finansinei veiklai gerinti. J. Mackevičiaus (2001) manymu, audito reikšmė ypač svarbi šiose srityse:

1. *Auditas yra vienas iš svarbiausių ir patikimiausių ekonominės informacijos šaltinių. Jo teikiama informacija yra tikra, tiksli, objektyvi, patikima, turi didelę įrodomąją galią. Šią informaciją naudoja ne tik išorės, bet ir vidaus vartotojai, ji padeda spręsti konkrečius tikslus ir uždavinius.*

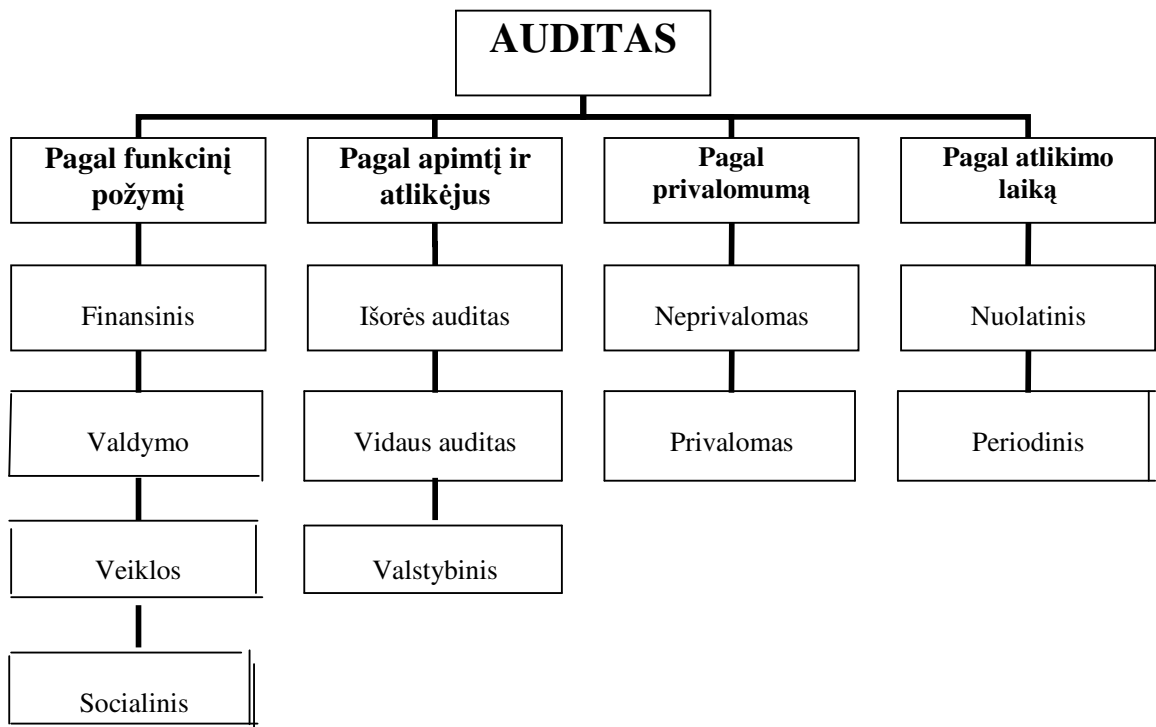
2. *Auditas turi didelę reikšmę vidaus kontrolės sistemai stiprinti.* Jis padeda kontroliuoti visus ūkinius procesus ir operacijas, visas įmonės ir jos padalinių veiklos sritis. Auditas atskleidžia vidaus kontrolės sistemos silpniausius elementus ir nurodo priemones jiems gerinti.
3. *Auditas yra svarbi vidaus rezervų atskleidimo priemonė.* Ji parodo, ar įmonė taupiai naudoja turta, ar griežtai laikosi finansinės drausmės ir pan. Jis padeda įmonėms geriau panaudoti savo galimybes, atskleisti naujus ekonomijos šaltinius visuose įmonės valdymo lygmenyse ir padaliniuose.
4. *Auditas yra svarbus įmonės valdymo sistemos elementas.* Svarbi jo reikšmė įmonės vadovavimui, priimant valdymo sprendimus, stiprinant darbo drausmę, ugdant darbuotojų profesionalumą ir sąžiningumą.
5. *Auditas turi didelę reikšmę įmonės veiklos planavimui ir prognozavimui.* Jo teikiama informacija gali būti naudinga parengiant ne tik trumpalaikius, bet ir ilgalaikius planus, nustatant tam tikrus dėsningumus ir tendencijas.
6. *Pažymėtina audito auklėjamoji reikšmė ugdant žmonių objektyvumą, sąžiningumą ir pasitikėjimą.*

Auditas yra sisteminis procesas. Tai reiškia, kad auditas turi būti atliekamas nuolat, kiekvienais metais, kad jo rezultatai turi būti vertinami, lyginami, analizuojami. Epizodiškai, kas keleri metai atliekamas auditas netenka savo reikšmės ir naudos.

1.2. AUDITO KLASIFIKAVIMAS

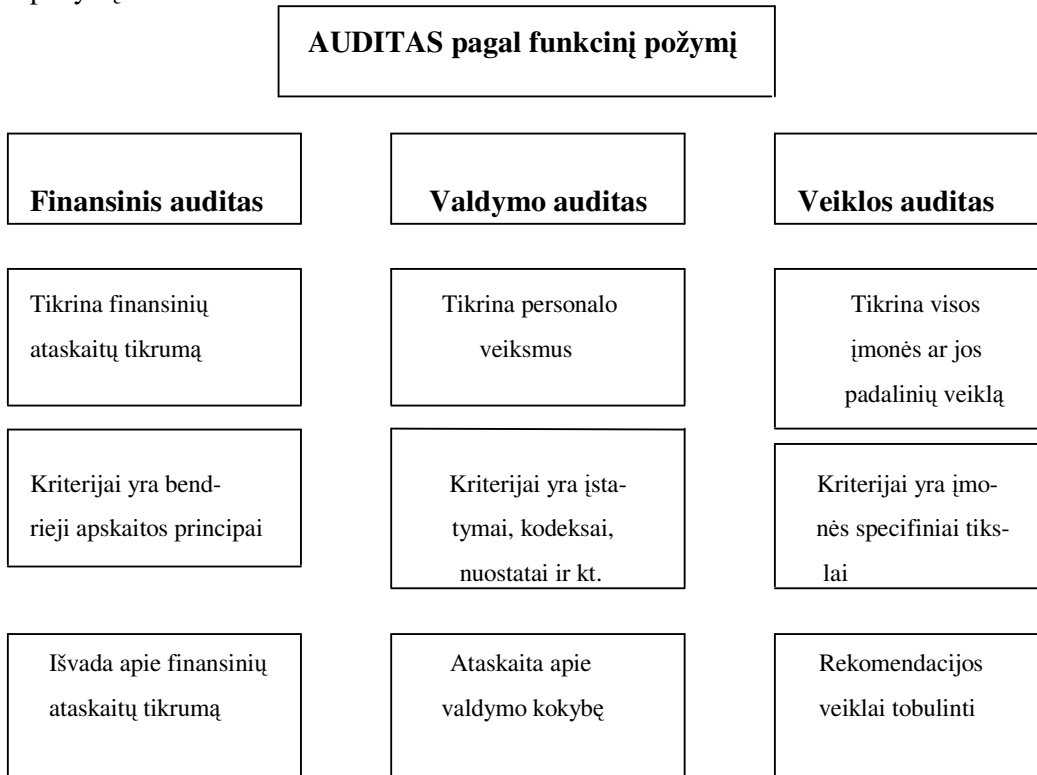
1.2.1. AUDITO KLASIFIKAVIMO POŽYMIAI

Audita, kaip ir daugelį kitų nagrinėjamų objektų, galima klasifikuoti pagal įvairius požymius. Dažniausiai auditas klasifikuojamas pagal šiuos kriterijus, kurie pateikti 1 paveiksle.



1 pav. Audito rūšių klasifikavimas

Klasifikavimas pagal funkcinį požymį. 2 paveiksle pateikiama klasifikavimas pagal funkcinį požymį.



2 pav. Audito klasifikavimas pagal funkcinį požymį

Finansinis arba finansinių ataskaitų auditas. Jį atliekant, tikrinamas balansas, pajamų (pelno arba nuostolio), pinigų srautų, fondų judėjimo ataskaitos ir su jomis susijusios žymos (pastabos). Finansinio audito tikslas – nustatyti, ar finansinės ataskaitos parodo įmonės tikrą bei teisingą finansinę būklę ir ar jos sudarytos bendraisiais apskaitos principais.

Valdymo auditas. Tai tokia audito rūšis, kur auditorius daug dėmesio skiria kompanijos valdymo ir jos veiklos kokybinei analizei. Tikrinamas veiklos ekonomiškumas, efektyvumas ir produktyvumas. Dažnai įvertinamas naudojimų kontrolės sistemų efektyvumas.

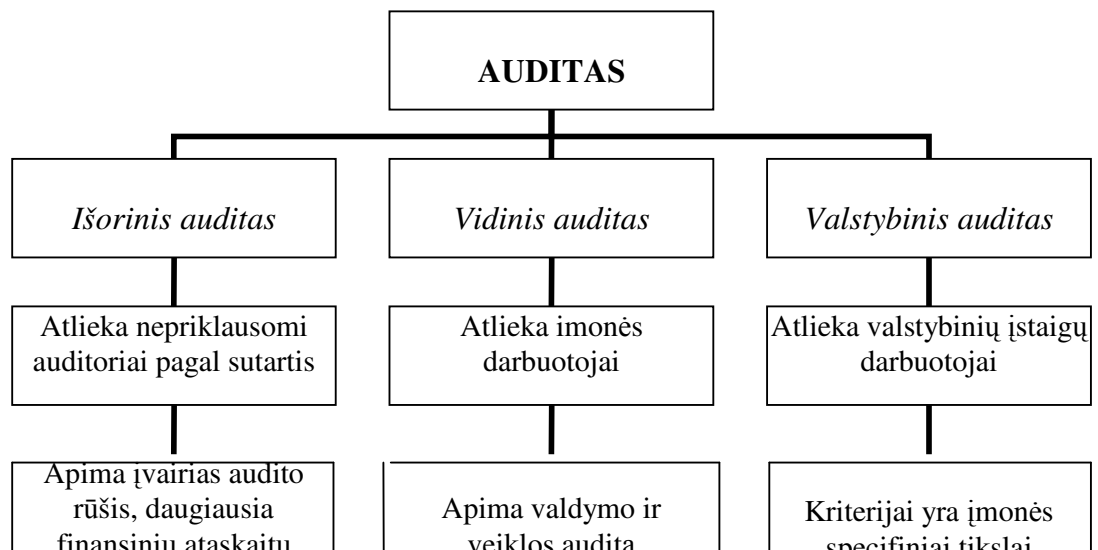
Atliekant valdymo auditą, nagrinėjamas valdymo organizavimas ir jo efektyvumas.

Veiklos auditas. Veiklos audito metu įvertinami galutiniai veiklos rezultatai, t. y. pajamos, išlaidos, nuostoliai. Be to, nustatoma, ar objektyviai buvo naudojami visų rūšių ištekliai. Parengiami ir nagrinėjami alternatyvūs sprendimai veiklos efektyvumui didinti.

Socialinis auditas. Šio tyrimo objektas labai platus. Tai kompanijų gamtinės aplinkos ir ją lemiančių veiksnių tyrimai, bendrovių veiklos analizė. Šis auditas taip pat apima žmonių sveikatos, užimtumo, racionalaus išteklių naudojimo, darbo saugumo ir kitų svarbių visuomenės problemų tyrimą.

Iš šios klasifikacijos galima matyti, kad auditas apima ne tik įmonių ir finansinės atskaitomybės įvertinimą.

Klasifikavimas pagal apimtį ir atlikėjus. „Auditas Lietuvoje ir jo perspektyvos“ 1997 m. liepos 4 d. konferencijoje pateikiamas klasifikavimas pagal apimtį ir atlikėjus (žr. pav. Nr. 3).



3 pav. Audito klasifikavimas pagal apimtį ir atlikėjus

Išorės auditą atlieka nepriklausomi auditoriai pagal sutartis, o vidaus – įmonės vidaus audito tarnybos darbuotojai, įgiję tam tikrą profesinę kvalifikaciją. Išorės ir vidaus auditas veiktos sritys, darbų apimtis ir atlikimo metodai skiriasi, nors yra ir daug bendrų dalykų.

Vidaus audito pagrindinis tikslas – patikrinti įmonės valdymo sistemą, personalo veiksmus, atskirų padalinių veiklą.

Išorės audito svarbiausia ypatybė – nepriklausomybė.

Vidaus ir išorės auditas turi nemažą bendrą tyrimų lauką, kuriame yra bendradarbiaujama, siekiant gauti abipusę naudą.

Klasifikavimas pagal privalomumą. Auditas gali būti skirstomas į:

1. Privalomą;
2. Neprivalomą.

Privalomas auditas – tai toks, kurį įmonės privalo atlikti, vykdydamos Audito arba kitų Respublikos įstatymų nurodymus.

Neprivalomas auditas – toks, kurį įmonės atlieka laisvanoriškai, siekdamos įvertinti savo veiklos rezultatus ir gauti iš nepriklausomų auditorių objektyvią nuomonę. Neprivalomas auditas atliekamas kliento iniciatyva. Šio audito apimtį nustato klientas.

Klasifikavimas laiko atžvilgiu. Laiko atžvilgiu dažniausiai išskiriamos dvi audito rūšys (Mackevičius, 2001):

1. Periodinis;
2. Nuolatinis.

Periodinis auditas kartais vadinamas klasikiniu, įprastu auditu. Jis atliekamas per tam tikrą laikotarpį (vieną, du, tris mėnesius ir pan.) dažniausiai ataskaitiniam laikotarpiui pasibaigus.

Nuolatinis auditas yra toks, kai auditorius nuolat būna įmonėje, renka medžiagą, daro testus, bendrauja su vadovybe.

Laiko atžvilgiu auditą dar galima skirstyti į:

1. Diagnostinį (preliminarinį);
2. Baigiamąjį.

Diagnostinio audito tikslas – ištirti kai kuriuos finansinės apskaitos rodiklius ir veiklos sritis iki balanso sudarymo. Jo metu preliminariai diagnozuojama „įmonės sveikata“.

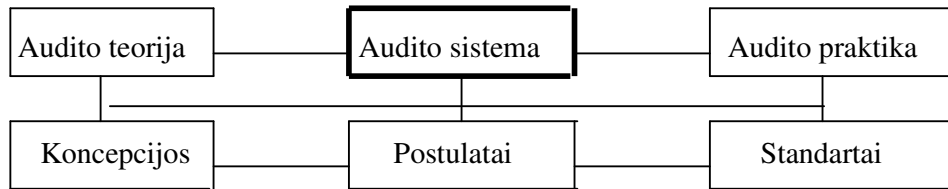
Baigiamasis auditas atliekamas, kai visi ataskaitinių metų sandoriai atvaizduoti apskaitoje ir sudaryta finansinė atskaitomybė. Diagnostinio ir baigiamojo audito išskyrimas būdingas audituojant dideles įmones, o mažose įmonėse auditas atliekamas iš karto.

1.2.2. Audito sistemos elementai

Auditas kaip ir kiekviena sistema susideda iš tam tikrų elementų. Pagrindiniai audito sistemos elementai yra šie:

1. Koncepcijos;
2. Standartai;
3. Postulatai.

Šie audito sistemos elementai yra glaudžiai susieti, vienas kitą sąlygoja (žr. 4 pav.).



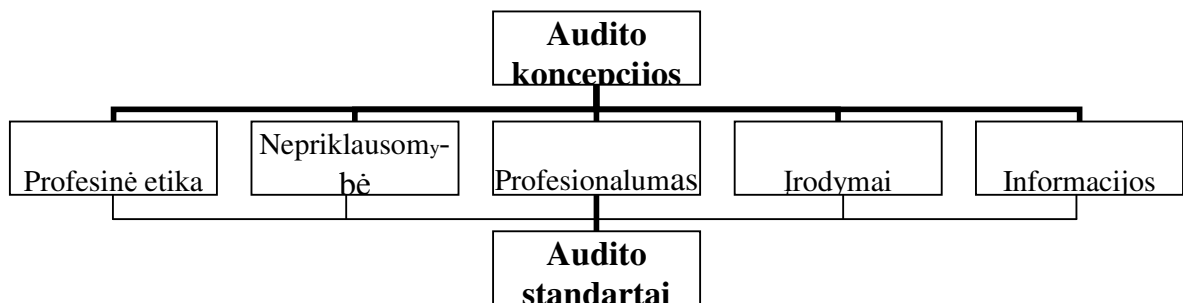
4 pav. Audito sistemos elementai

Kiekvienas audito sistemos elementas turi įtakos audito teorijai ir praktikai. Didžiausią įtaką teorijai turi koncepcijos ir postulatai.

Koncepcijos. Plačiąja prasme koncepcijos reiškia sampratą, ko nors suvokimo būdą. Literatūroje dažniausiai išskiriamos 5 svarbiausios audito koncepcijos:

1. Profesinė etika;
2. Nepriklausomybė;
3. Įrodymai;
4. Profesionalumas;
5. Informacijos tikslumas.

Audito koncepcijos padeda nustatyti audito metodikas ir kryptis, geriau suprasti audito esmę. Jos paprastai atsispindi tam tikruose audito standartuose, tiksliau tariant, yra jų pagrindas (žr. 5 pav.)



5 pav. Audito koncepcijos

Standartai. Tai taisyklių, principų ir procedūrų visuma, kuri nustato audito atlikimą ir auditorių veiklą. Audito standartuose surašytos pačios bendriausios taisyklės ir nuostatos, kurios dažniausiai pasitaiko praktiniame darbe ir kurių privalu paisyti.

Audito standartų negalima tapatinti su audito testais ir procedūromis, konkrečiais auditorių veiksmis, siekiant gauti tam tikrą informaciją. Audito standartai nesikeičia priklausomai nuo audito apimties, atlikimo laiko, apskaitos kompiuterizavimo lygio. Tuo tarpu audito testai ir procedūros gali būti įvairios, esant skirtingam apskaitos kompiuterizavimo lygiui, jos taip pat priklauso nuo įmonės veiklos specifikos, jos dydžio ir kitų konkrečių aplinkybių.

Postulatas. Tai nuostata, kuri laikoma tikra ir teisinga iki to momento, kol nebus įrodyta kitaip.

Teisingų postulatų nustatymas yra svarbus ne tik audito teorijai, bet ir auditorių praktinėje veikloje. Daugelis auditorių tvirtina, kad postulatai, kaip ir aksiomos – teiginiai, kuriuos mokslas priima be įrodymų, padeda nustatyti audito kryptis ir tobulinti audito standartus.

2. ŠVIETIMO ĮSTAIGOS VERTINIMAS

Praktiškai nė viena reforma nėra vykdoma be atitinkamų priežasčių, nepaisant kitos su vykdoma reforma susijusios veiklos. Ne išimtis ir švietimo sistema.

Vadovaujantis 2002 m. vasario 28 d. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. 302 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos“, auditas Lietuvos mokyklose įvedamas nuo 2004 m. įvairios kitos kaitos ir veiklos kontekste. Apie mokyklų audito kontekstą galima kalbėti bent trimis aspektais:

- kokios audito populiarumo būtent šiuo metu priežastys?
- kokių kitų vadybinių pastangų kontekste (vadybos cikle) jis yra vykdomas, kokius vadybos uždavinius sprendžia?
- kokios kokybės siekiama auditu, kaip jis pritaikomas prie kintančių reikalavimų mokyklai?

Audito aktualumas ir bendrieji mokyklų vertinimo ypatumai. Audito aktualumą galima išvelgti gana giliai globaliniuose socialiniuose pokyčiuose. Visuotinai yra pripažįstama, kad gyvename sparčios kaitos sąlygomis. Šios globalios tendencijos neaplenkia ir Lietuvos. Mūsų šalyje centralizuotai nurodomos tik bendrosios ugdymo turinio programos, kurios detalizuojamos pačiose mokyklose. Didelė dalis atsakomybės už mokyklų tinklo formavimą perduota savivaldybėms. Moksleivio krepšelio įvedimas suteikia mokykloms daugiau finansinio savarankiškumo. Visi lygmenys dalijasi atsakomybe už privalomo mokyklos lankymo užtikrinimą ir t.t.

Atsakomybės, įgaliojimų suteikimas kartu stiprina rūpinimosi savo veiklos kokybe ir efektyvumu pareigą. Būtina gebėti vertinti savo funkcijų, išipareigojimų, misijos vykdymo rezultatus, jų kokybę. Mokyklų atveju kaip veiklos vertinimo, sėkmės matavimo priemonė šiuo metu plačiai taikomas auditas.

Anot Ališausko R. (2001), Lietuvai šiuo metu ypač svarbu diegti vidaus auditą. Mokyklos pačios turi įgusti gilintis į savo vykdomos veiklos specifiką, domėtis švietimo politika, kokybės standartais, ieškoti efektyvesnių veiklos modelių ir gebėtų juos vertinti bei lyginti.

Skiriami du audito tipai: *vidaus* ir *išorės*. Vidaus auditas atliekamas pačios mokyklos pastangomis, o išorės auditą vykdo atvykę mokyklų veiklos priežiūros specialistai bei konsultantai. Galimas įvairus vidaus ir išorės audito santykis, vieno ar kito jo tipo ryškesnis vyravimas. Pripažįstama, kad abu audito tipai reikalingi, turi savo privalumų ir trūkumų bei vienas kitą papildo.

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.

Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikoje I dalyje (2002) yra nurodomi šie vidaus ir išorės audito vertinimo principai:

1. Išorės:

- *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 rūpimas 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.

2. Vidaus:

- *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.

Iš pateiktų principų drąsiai galime teigti, kad audito paskirtis yra padėti mokykloms analizuoti ir tobulinti savo veiklą siekiant kokybės.

Auditas kaip kokybės vadybos elementas. Literatūroje galima rasti daug praktinių pavyzdžių, kaip ėmusis kryptingos švietimo paslaugų tobulinimo veiklos pagerėja rezultatų kokybė (Fullan, 1998; Hopkins ir kt., 1998; Dalin ir kt., 1999). Pramonėje gerai žinomas visuotinės kokybės vadybos terminas, pasiūlytas Josepha Jurano (Juran, 1998). Yra priimti netgi tarptautiniai visuotinės kokybės vadybos standartai ISO 9000, ISO 9001 (http://lt.wikipedia.org/wiki/ISO_9000_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 centre - kliento poreikiai.

Panašaus ciklo aprašymų galima rasti ir kitų autorių tekstuose. Daugeliui Lietuvos švietimo vadybininkų gerai žinomi Davidas Hopkinsas ir Davidas H. Hargreavesas (Hargreaves, Hopkins ir kt., 1989) siūlo labai panašų keturių sandų ciklą:

1. Auditas (privalumų ir trūkumų nustatymas);
2. Planavimas (tikslų ir priemonių pasirinkimas, išteklių ir atsakomybės paskirstymas, standartų ir sėkmės kriterijų nustatymas);
3. Vykdymas (į tikslus nukreipta veikla);
4. Vertinimas (veiklos sėkmės matavimas).

Tik autoriai patikslina, kad iš tikrųjų paskutiniai du segmentai neturėtų būti vykdomi nuosekliai vienas po kito, o pramaišiu. Taigi laikydamiesi plano susitarimų, veikiame, tada matuojame pažangą, vėl veikiame operatyviai sprenddami problemas, dėl kurių pažanga nėra tokia, kokios tikėjomės, kol galų gale įvykdome suplanuotą projektą ir įvertiname galutinę sėkmę. Tada vėl, remdamiesi audito išvadomis, šalies bei regiono paskelbtais tikslais, savo patirtimi, įstaigos vertybėmis ir turimais ištekliais, sudarome naują veiklos tobulinimo projektą ir t. t.

Kaip matome, auditas yra neatsiejama kokybės valdymo, kokybės vadybos ciklo dalis. Jam keliami du pagrindiniai tikslai:

1. Nustatyti mokyklos privalumus ir trūkumus.
2. Sudaryti pagrindą tolesnei vadybos ciklo eigai, t.y. padėti apsispręsti nustatant mokyklos tobulinimo plano prioritetus.

Modeliuojant visuotinę švietimo kokybės vadybą, reikia numatyti begalinį ciklą kiekvienam vadybos lygmeniui, pradedant nacionaliniu, toliau regiono, mokyklos, klasės ir baigiant konkretaus moksleivio lygmeniu. Ališauskas R. (2001) siūlo visais minėtais lygmenimis vykdyti šiek tiek sudėtingesnį ciklą:

1. Susitariama dėl bendrų vertybių;
2. Susitariama dėl tikslų ir laukiamų rezultatų;
3. Susitariama dėl veiklos tobulinimo plano;
4. Planas įgyvendinamas;
5. Vertinama pasiekta sėkmė;
6. Susitariama dėl tolesnių tobulinimo krypčių.

Ališauskas R. (2001) teigia, kad stebima ir nuolat tobulinama visa kokybės laidavimo veikla visais lygmenimis, t. y. kokybės vadyba paklūsta savo pačios logikai ir ji pati yra nuolat stebima ir tobulinama. Toks globalus žvilgsnis taip pat būtinas, nes tik jis leidžia įvertinti, ar pakankamai efektyviai vyksta bendradarbiavimas ir keitimasis būklės duomenimis tarp lygmenų.

Taigi matome, kad kokybė valdoma nuolat tariantis dėl to, kas yra gerai, kas tobulintina, kaip tobulinti vykdant susitarimus bei galvojant apie klientų poreikių tenkinimą. Auditas - vieno iš būtinų šio ciklo elementų, t. y. vertinimo, vykdymo priemonių prioritetų paieškos priemonė.

Auditas ir kintanti kokybės samprata. Klausimas, kas yra kokybė, yra nepaprastai sunkus, vedantis mus į galias skirtingų filosofinių požiūrių problemas. Gėrio kriterijų filosofai ieškojo amžiais ir vis dar tebeieško. Barczykas (Barczyk C., 1998) aprašo keletą kokybės sampratų. Kartais ji šiurkščiai apibrėžiama kaip trūkumų nebuvimas. Tuomet tenka atsakyti, kas yra trūkumas. Švietime tokių atsakymų formulavimas nėra trivialus. Galima sakyti, kad kokybė - tai kliento poreikių patenkinimas (Barczyk, 1998). Barczykas atkreipia dėmesį į kokybės kaip kliento lūkesčių patenkinimo sampratą. Svarbus ne vien prekės ar paslaugos įsigijimo momentas, bet ir tai, kad pirkėjas, naudodamasis preke, nenusiviltų. Kabant apie švietimą šį teiginį galima perfrazuoti taip: svarbu ne tik tai, kad besimokantysis patogiai jaustųsi mokymosi metu ir susidarytų gerą įspūdį apie jam siūlomas žinias, veiklos metodus ir t. t., kur kas svarbiau, kad buvęs mokinys gyvenime nenusiviltų gautu išsilavinimu.

Praktiniu vadybos požiūriu konkretus kokybės turinys yra susitarimas. Kiekvienas iš mūsų vadovaujasi savomis vertybėmis, savo požiūriu į problemas, remiasi savo profesionalia ir bendrąja patirtimi. Kaip nėra gero būdo įvertinti, kas yra absoliučiai gerai, taip nėra ir gero būdo iš anksto nustatyti, kurio iš mūsų nuomonė yra arčiau tiesos. Dėl to esame priversti tartis ir remdamiesi savo pačių patirtimi vienoms pažiūroms prieštarauti, kitoms pritarti, trečioms nusileisti, ketvirtas įrodinėti ir t.t. Bendrų sprendimų priėmimo būdų yra ne taip jau mažai ir nė vienas iš jų nėra tobulas. Tačiau esame priversti juos priimti ir švietimo kokybės vadybos problematikos požiūriu pakanka suvokti, kad dėl kokybės - sunkiau ar lengviau - vis dėlto įmanoma susitarti. Taigi kyla bent du klausimai: kas susitaria ir dėl ko susitaria?

Švietime susitariančiųjų šalių visada yra bent trys: klientai (mokiniai, jų tėvai), profesionalai (mokytojai, mokyklos vadovai ir kiti švietimo specialistai) ir politikai (įvairių lygmenų). Visos trys grupės atstovauja skirtingiems interesams, nors realiai kiekvienas iš mūsų bent kiek įsijaučia ir į kitų vaidmenį (praktiškai visi esame mokiniai, tėvai, ką nors išmanome apie švietimą, giname savo pilietinius interesus, pripažįstame valstybės prioritetus). Tačiau tai nereiškia, kad galime vieni priimti sprendimus. Būtina, kad priimant susitarimus atstovautų kitų interesų grupės.

Susitarimo objektų taip pat yra bent trys grupės: tikslai (vertybės, modeliai, kurių įgyvendinimo siekiame), tikslų siekimo būdai (planai, koku būdu sieksime tikslų, kiek išteklių tam skirsime, kas ir kada atliks vienus ar kitus darbus) ir vertinimo kriterijai (laukiami rezultatai, kurių tikimės po plano įgyvendinimo, tikslų, standartų pasiekimo laipsnis).

Mokykloms būtina žinoti dabartinius keturių rūšių susitarimus dėl valstybinių planų:

1. Ilgalaikės strategijos (vizijos);
2. Vidutinės trukmės strateginių veiklos planų (lėšų numatymas);
3. Metų darbo plano (atsakomybės delegavimas);
4. Diegimo programų ir projektų.

Lietuvos švietimo decentralizavimas - tai sprendimų priėmimo didesnių galių ir atsakomybės suteikimas švietimo įstaigoms. Joms valstybė nustatė 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). Švietimo įstaigos yra atsakingos už realaus ugdymo turinio, atitinkančio jos paskirtį ir tikslus, kūrimą (įstaigos lygmens ugdymo programas, mokymo priemonių pasirinkimą, ugdymo metodus) ir procesus, vykstančius jose. Įteisintas švietimo įstaigų teisinis, kūrybinis, iš dalies - ūkinis savarankiškumas (Barkauskaitė, Bruzgelevičienė; 2001).

Didėjant švietimo įstaigų savarankiškumui, iškilo poreikis turėti priemones, kurios padėtų išlaikyti siektiną ugdymo kokybės lygį švietimo įstaigose. Viena iš tokių priemonių yra švietimo įstaigų vertinimo sistema, pagrįsta sutartiniais kokybės rodikliais bei juos išreiškiančiais vertės kriterijais.

2.1. Švietimo kokybės ir ugdymo kokybės santykis.

Lietuvos švietimo sistemos vienas iš uždavinių yra švietimo kokybės laidavimas. Švietimo kokybė nėra absoliuti ir stabili kurių nors švietimo požymių išraiška. Švietimo kokybe laikytini švietimo klientų (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 įvertinimo kriterijų (laukiamų rezultatų) ir konkrečiu metu nustatyto sutartinių tikslų pasiekimo laipsnio.

Susitarimus dėl švietimo kokybės dabartinės sąlygomis lemia trys esminės veiksnių grupės (Barkauskaitė, Bruzgelevičienė; 2001):

1. Asmens švietimo poreikiai: dabartiniai poreikiai, artimos ir tolimos ateities lūkesčiai.

2. Lietuvos, visuomenės, valstybės, kultūros dabarties poreikiai, artimos ateities ir tolimos ateities lūkesčiai; visuomenės ir valstybės tikslai ir raidos kryptys.

3. Europos, pasaulio švietimo raidos dabartinės tendencijos ir ateities iššūkiai.

Susitarimus dėl Lietuvos švietimo kokybės sąlygoja tokie Lietuvos švietimo sistemos tikslai:

1 lentelė

Lietuvos švietimo sistemos tikslai

Švietimo sistemos tikslai asmens atžvilgiu	Tikslai visuomenės, valstybės atžvilgiu	Tikslai kultūros atžvilgiu
Vertybių tikslai		
I. Puoselėti asmens dvasines ir fizines galias, ugdyti intelektą, sukurti sąlygas individualybei plėtotis, atskleisti bendrąsias žmogaus vertybes ir išmokyti jomis grįsti savo gyvenimą.	I. A. Užtikrinti kultūrinį ir socialinį visuomenės integralumą suteikiant bendrą kalbą, vertybių ir žinių branduolį.	I. A. Rūpintis kultūros tapatumo išsaugojimu, istoriniu kultūros tęstinumu.
brandinti tautinę bei kultūrinę savimonę;	nurodyti asmenybės raidos gaires ir sukurti prielaidas asmenybės savirealizacijai.	užtikrinti žinių, gebėjimų, įgūdžių, kuriuos visuomenė laiko svarbiais kultūros pasiekimais, perdavimą jaunėms kartoms, išsaugojimą ir kūrybišką plėtojimą.
įsisąmoninti pamatines demokratijos vertybes ir principus; pasirinkti autentišką ir sąžiningą gyvenimo būdą, vertybinius gyvenimo orientyrus;	ugdyti pilietiškumą, asmens teisių ir pareigų šeimai, tautai, visuomenei ir Lietuvos valstybei sampratą.	rūpintis tautos kultūros kūrybiniu pajėgumu, kūrybingu tradicinių vertybių plėtojimu.
ugdytis atvirumą pasauliui, drauge išsaugoti asmenybės integralumą, tvirtus dorinius būties pagrindus.	<ul style="list-style-type: none"> • sudaryti prielaidas kurtis moderniai Lietuvos tautai, atvirai visuomenei, demokratinei valstybei; • sudaryti prielaidas visuomenei, valstybei talkinti taikios ir darnios Europos kūrimuisi. I. B. inicijuoti visuomenės pokyčius siekiant: keisti švietimo dalyvių ir visuomenės mentalitetą, dorinės kultūros brandos, įveikti visuomenės narių servilizmą, solidarumo ir organizuotumo stoką, fatalizmą ir pasyvumą.	užtikrinti atvirumą kaitai, kritišką ir kūrybišką naujos patirties perėmimą laiduojant kultūrinės tradicijos tąsą. I. B. Perteikiant ir plėtojant tradicines Europos vertybes išsaugoti Europos kultūrinę tapatybę.
Kompetencijų tikslai		
II. Teikiant asmeniui visapusišką išsilavinimą, laiduoti sąlygas:	II. Teikti piliečiams išsilavinimą, sudarantį sąlygas valstybei turėti modernią ir konkurencingą ekonomiką:	II. Kurti kultūros požiūriu brandžią besimokančią informacinę visuomenę.
deramai kultūrinei kompetencijai įgyti;	suteikti jaunajai kartai bendrąjį ir profesinį išsilavinimą, atitinkantį dabarties mokslo ir kultūros lygį, parentą šiuolaikiškoms žiniomis ir bendraisiais gebėjimais;	
• išsiugdyti loginį, kritinį ir kartu	mokyti visuomenės narius naujų	

konstruktyvų mąstymą; • gebėjimą bendrauti ir bendradarbiauti; • pasirengti mokytis visą gyvenimą; • pasirengti profesinei veiklai: pasirengti remtis naujomis žiniomis, kultūriniu, socialiniu, politiniu, ūkiniu, ekonominiu, technologiniu, techniniu raštingumu, mąstymo ir veiklos gebėjimais.	veiklos ir gyvenimo būdų, kultūrinio, socialinio, technologinio, politinio ir ekonominio raštingumo.	
Socialiniai tikslai		
III. Sudaryti sąlygas asmeniui: • įprasminti savo gyvenimą prieštaringoje dabarties tikrovėje; • išsiugdyti pilietinį sąmoningumą, demokratinius politinės gyvensenos įgūdžius; • išsiugdyti gebėjimą bendrauti ir bendradarbiauti; • gebėjimą adaptuotis besikeičiančiame socialiniame, ekonominiame gyvenime ir jį tobulinti.	III. Mažinti socialinę nelygybę, atskirumą bei socialines įtampas: • vykdyti lygaus starto, lygių mokymosi galimybių politiką; • vykdyti visuotinio švietimo prieinamumo politiką; • vykdyti visą gyvenimą trunkančio mokymosi politiką.	III. Laiduoti sąlygas visų visuomenės socialinių sluoksnių kultūrinei brandai ugdyti.

Šaltinis: Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I d., 2002

2. 2. Švietimo įstaigos vertinimo samprata

Švietimo įstaigos vertinimas - tai sistemingas jos veiklos apibūdinimas ir jų vertės išmatavimas (Želvys, 1996). Dažniausiai vertinama švietimo institucija – mokykla. Vertinant švietimo įstaigą, dažniausiai naudojami kiekybiniai rodikliai: abiturientų, įstojančiųjų į aukštąsias mokyklas, procentas; nebaigusių mokyklos procentas; egzaminų rezultatai; mokytojų išsilavinimo lygis ir pan.

A.Muller Indrebo (1998) teigia, kad mokyklos vertinimas – tai informacijos surinkimas, suvokimas ir perdavimas siekiant geriau pagrįsti sprendimų priėmimo procesą, suteikti mokyklai vertybinį pobūdį ir stiprinti visuomenės pasitikėjimą mokykla.

Anot R. Želvio (Želvys, 1996) švietimo įstaigos vertinimas gali atlikti keturias svarbiausias funkcijas:

- ugdomąją - vertinama siekiant, kad įstaigos veikla ar kuri nors jos sritis būtų tobulinama;
- apibendrinamąją - vertinama atsiskaitant už tam tikrą atliktą darbą;
- sociopolitinę - vertinama norint susilaukti visuomenės palaikymo, paramos, pritarimo;
- administracinę - vertinama norint tobulinti valdymo funkcijas (ugdymo turinio, procesų, kaitos, kokybės, administravimo).

Švietimo įstaigos veiklos arba atskiros jos srities kokybė matuojama remiantis sutartiniais rodikliais. Rodiklių sistema aprėpia tokius aspektus (Barkauskaitė, Bruzgelevičienė; 2001):

- kaip švietimo įstaiga atsižvelgia į savo socialinį, kultūrinį kontekstą, išteklius, paskirtį, ugdymo tikslus, esamų arba potencialių klientų poreikius;
- kaip įgyvendinami nacionaliniai ir regioniniai švietimo tikslai, siekiama idealų ir formuojamos vertybės;
- kaip įstaigos ugdymo procesas ir rezultatai atitinka pagal jos paskirtį nustatytus standartus ar normas;
- kokių privalumų turi švietimo įstaiga, lyginant su kitomis tos pačios paskirties švietimo įstaigomis.

Vertinant atsakoma į tris esminius klausimus (Barkauskaitė, Bruzgelevičienė; 2001):

- Kaip sekasi vertinamai švietimo įstaigai?
- Kas parodo sėkmės laipsnį?
- Ką artimiausiu metu reikia daryti, kad būtų užtikrintas įstaigos veiklos tobulėjimas?

Švietimo įstaigos vertinimo tikslai ir uždaviniai.

Švietimo įstaigos auditas – tai postūmis mokyklos veiklos vertinimui ir veiklai tobulinti.

Todėl mokyklos bendruomenė turi žinoti vertinimo tikslus ir uždavinius.

2 lentelė

Švietimo įstaigos vertinimo tikslai ir uždaviniai

Išorės vertinimo tikslai	Vidaus vertinimo tikslai
Laiduoti valstybinės švietimo politikos įgyvendinimą švietimo įstaigoje.	Suteikti švietimo įstaigai vertybinį pobūdį ir stiprinti visuomenės pasitikėjimą švietimo įstaiga.
Laiduoti valstybės garantuojamą ugdymo kokybę visiems švietimo įstaigų klientams	Vidaus vertinimu grįšti švietimo įstaigos kaitos strategiją.
Parodyti, kaip švietimo įstaigai, atsižvelgiant į jos socialinį, kultūrinį kontekstą, paskirtį, sekasi įgyvendinti bendruosius ugdymo tikslus bei uždavinius.	Nusistatyti, kaip įstaigai, atsižvelgiant į jos socialinį, kultūrinį, edukacinį kontekstą, paskirtį, sekasi įgyvendinti valstybinių dokumentų išskeltus bendruosius asmens ugdymo tikslus, vertybes ir principus.
Išsiaiškinti ir atskleisti, kaip švietimo įstaigose funkcionuoja bendrosios programos, išsilavinimo standartai.	Nustatyti, kaip švietimo įstaigos organizuojamas ugdymo procesas padeda įgyvendinti uždavinius, išskeltus ugdymo turinį reglamentuojančių dokumentų.
Gauti informacijos, kaip švietimo įstaigos panaudoja žmogiškuosius ir materialinius išteklius, kokia jų ir pasiekiamų rezultatų koreliacija.	Išryškinti asmenų mokymosi, vertybinių nuostatų ir asmeninių galių plėtotės sąryšingumą.
Skatinti švietimo įstaigų vidaus vertinimą, formuoti vertinimo kultūrą, suteikti informaciją apie vertinimo procesą (kriterijus, metodus ir kt.).	Įsivertinti švietimo įstaigos būklę: stipriąsias sritis, neigiamus reiškinius, tobulinti būtinąs sritis.
Padėti formuoti nuolatinio ir kryptingo ugdymo proceso tobulinimo pagrindus; padėti švietimo įstaigoms užsibrėžti veiklos tikslus ir juos efektyviai įgyvendinti.	Įsivertinimo pagrindu kurti įstaigos tobulinimo strategiją, kurios kryptys būtų: daryti švietimo įstaigą geresnę visiems klientams ir kiekvienam skyriui, telkti dėmesį į aukštesnius klientų pasiekimus, valdyti kaitos

	procesą, t.y. suvokti ir tikslingai panaudoti reikšmingiausius pasiekimus.
Padėti tobulinti švietimo sistemą, ugdymo turinį ir procesą apibrėžiančius dokumentus.	Atskleisti kiekvieno švietimo įstaigos bendruomenės nario prisiimtą atsakomybę, asmeninį tobulėjimą, įnašą į švietimo įstaigos veiklos kaitą.
Sudaryti galimybę kiekvienai švietimo įstaigai įvertinti savo rezultatus savivaldybės, regiono, šalies švietimo kontekste, siekiamo idealo atžvilgiu.	Sukurti vidaus vertinimo kultūrą.
Suteikti objektyvią ir tikslią informaciją apie konkrečios švietimo įstaigos ugdymo kokybę švietimo klientams, tėvams, visuomenei, įstatymo lydimųjų aktų nustatyta tvarka - švietimo valdymo atitinkamiems lygmenims.	Sukurti vidaus vertinimo bendradarbiavimo tinklą.
Įstatymo lydimųjų aktų nustatyta tvarka teikti objektyvią ir tikslią informaciją švietimo monitoringo sistemai apie mokymo ir ugdymo kokybę, švietimo įstaigų funkcionavimą, švietimo įstaigos veiklą sąlygojanti kontekstą.	Suteikti objektyvią informaciją apie švietimo įstaigos ar jos atskirų sričių būklę savo įstaigos klientams.
	Įstatymo lydimųjų aktų nustatyta tvarka teikti reikalingus duomenis kuriamoms duomenų bazėms.

Šaltinis: Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I d., 2002

Švietimo įstaigos vidaus ir išorės vertinimo sritys. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus auditoje metodikoje I d. (2002) teigiama, 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, EBPO suformuluotais švietimo rodikliais, numatomos šios švietimo įstaigų vertinimo sritys:

Vidaus vertinimo sritys:

- Ugdymo turinys
- Mokymosi pasiekimai
- Mokymasis ir ugdymas
- Pagalba moksleiviams
- Etosas
- 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).

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.

Švietimo įstaigos kokybės vertinimo lygmenys. Siekiant kiek įmanoma objektyviau įvertinti švietimo įstaigos ugdymo ar atskirų jos veiklos sričių kokybę bei jos pokyčius konkrečiu laiku, remiamasi santykinai lygiaverčiais sutartiniais vertinimo matmenimis. Švietimo įstaigos vidaus ir išorės vertinimas atliekamas pagal sutartinai nustatytus veiklos rodiklius, pagalbinius rodiklius. Rodikliai išreiškiami sutartiniais vertės kriterijais/požymiais. Požymių visuma atskleidžia realią įstaigos vertinamos veiklos srities kokybę.

Barkauskaitė, Bruzgelevičienė (2002) siūlo keturių lygmenų vertinimo sistemą (žr. lentelę Nr.3)

3 lentelė

Lygmenų reikšminiai žodžiai

4 lygmuo	3 lygmuo	2 lygmuo	1 lygmuo
Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Nepatenkinamai
Vyrauja teigiami požymiai, stipriosios savybės	Stipriųjų savybių daugiau nei trūkumų	Yra rimtų trūkumų	Vyrauja trūkumai

Atskirų veiklos sričių pagalbinių rodiklių įsivertinimų pagal nustatytus požymius suma realiai parodo, kurį vertinimo lygmenį atitinka tam tikra švietimo įstaigos veiklos sritis.

Bendrojo lavinimo mokyklos audito metodikoje (2002) pateikiamos dviejų lygmenų iliustracijos.

Švietimo įstaigos vertinimas organizuojamas etapais, kurių kiekvienam būdingi specifiniai veiksmi, susitarimai.

Vertinimo duomenų naudojimą sąlygoja švietimo įstaigos vertinimo tikslai ir dokumentais numatytos duomenų teikimo procedūros. Iš dalies skirtingai naudojami išorės ir vidaus vertinimo duomenys.

Vidaus vertinimo duomenys naudojami:

- Švietimo įstaigos tobulinimo strategijai kurti ir tobulinimo procesui inicijuoti bei vykdyti.
- Kaupiamai švietimo įstaigos duomenų bazei.
- Ataskaitoms švietimo įstaigos bendruomenei.
- Ataskaitoms steigėjams, rėmėjams, vietos lygmens politikams.

- Įstatymo lydimųjų aktų nustatyta tvarka kiekybiniai ir kokybiniai duomenys – savivaldybių, regionų, monitoringo duomenų bazėms.
- Švietimo įstaigos bendruomenės susitarimu dalis duomenų gali būti konfidencialūs, skiriami tik įstaigai ar atitinkamai jos veiklos sričiai tobulinti.

Išorės vertinimo duomenų naudojami:

- Švietimo įstaigos veiklos kokybei nustatyti ir pokyčiams įvardyti.
- Švietimo įstaigos tobulinimui inicijuoti.
- Ataskaitoms apie švietimo įstaigų veiklos kokybę rengti, savivaldybės, apskrities švietimo politikai formuoti.
- Visuomenei, švietimo įstaigos steigėjams, švietimo politikams informuoti.
- Švietimo sistemos monitoringo duomenų bazėms kaupti.
- Švietimo įstaigos akreditacijai.

Mokyklos vidaus audito metodika Lietuvoje pradėta kurti 1999 m. 2001 m. buvo išleista knyga „Mokyklos vidaus audito metodika – projektas“. 2002 m. vasario 28 d. švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. 302 patvirtinta “Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I dalis”. Ji tinka visų tipų bendrojo lavinimo mokykloms.

Mokyklos vidaus audito metodika remiasi Škotijos modeliu, detaliai aprašytu leidinyje “How good is our school? – self – evaluation using performance indicators” (Crown Copyright, 1996). Šis modelis buvo pasirinktas išstudijavus daugybės šalių mokyklų įsivertinimo patirtį. Jis buvo adaptuotas atsižvelgiant į Lietuvos švietimo situaciją bei poreikius, bendrą vertinimo, įsivertinimo ir atsiskaitomumo kultūrą Lietuvoje.

Škotiškas mokyklų įsivertinimo modelis yra patrauklus tuo, kad remiasi mokyklos veiklos rodiklių taikymu, t. y. sukuriama požymių sistema, pagal kurią kiekviena mokykla gali įsivertinti savo darbo kokybę įvairiose srityse. Taigi rodiklių taikymas padeda mums pamatuoti konkretų mokyklos veiklos aspektą pagal tam tikrus požymius, nustatyti mokyklos veiklos trūkumus ir privalumus. Tai padeda išsikelti prioritetus rengiant mokyklos strateginį planą bei teikia galimybių mokyklos vadovams priimti teisingus sprendimus dėl mokyklos tobulinimo krypčių.

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

Mokyklos vidaus audito nauda mokyklai yra:

- Nuolat įsivertinant mokyklos veiklą, garantuojama ugdymo kokybė bei profesionalumas.

- Mokytojai, dalyvaudami atliekant mokyklos vidaus auditą, yra gerai informuoti apie realią visų mokyklos veiklos sričių būklę.
- Pats mokyklos vidaus audito procesas sustiprina mokyklos bendruomenės narių nuosavybės ir tapatumo jausmą, atsakomybę už visos mokyklos veiklą.
- Įvertinama mokyklos darbuotojų kompetencija, numatomos profesinio tobulinimosi kryptys.
- Mokyklos darbuotojai turi galimybių priimti sprendimus ir dalyvauti planuojant mokyklos plėtrą.
- Mokyklos vidaus audito procesas padeda aiškiau apibrėžti darbuotojų funkcijas ir atsiskaitomumo tvarką.
- Mokyklos vidaus auditas sudaro sąlygas išsiskleisti darbuotojų potencialui.

Mokyklos vidaus auditu siekiama:

- Įvertinti mokyklos esamą situaciją ir išsiaiškinti mokyklos privalumus ir trūkumus.
 - Nustatyti mokyklos plėtros prioritetus.
 - Fiksuoti gerosios praktikos pavyzdžius ir juos skleisti mokykloje.
- Siekdama įgyvendinti šiuos uždavinius mokykla turėtų:
- Motyvuoti ir įtikinti mokyklos bendruomenę bei partnerius dalyvauti atliekant mokyklos vidaus auditą.
 - Išsiaiškinti sėkmių ir nesėkmių priežastis.
 - Organizuoti mokytojų mokymąsi, kaip atlikti mokyklos vidaus auditą bei įsivertinti savo darbą.
 - Išsikelti tolesnės plėtros tikslus bei parengti mokyklos strateginį planą 3 metams ir metinę veiklos programą, numatyti ir suplanuoti reikiamus išteklius.
 - Sisteminti gerosios praktikos pavyzdžius ir apgalvoti jų sklaidos programą.

Vidaus auditas apima septynias sritis. Kiekvienoje vertinimo srityje yra išskirti mokyklos veiklos rodikliai bei pagalbinais rodikliai, kurie nuodugniau atskleidžia įvairius vertinimo sričių aspektus. Įsivertinimas prasmingas tik tada, jeigu jis yra pagrįstas, objektyvus ir patikimas, todėl reikia remtis vertinimo kriterijais. Atliekant mokyklos vidaus auditą, reikia remtis veiklos rodikliais, o šie kaip tik ir yra atskirų mokyklos veiklos sričių vertinimo kriterijai.

Mokyklos veiklos rodikliai sudaro galimybę geriau atskleisti vertinimo sritį; apibrėžia siekiamą rezultatą; padeda pamatuoti mokyklos veiklą; padeda mokyklai rengti strateginį planą, nustato sritis, kurias reikia detaliai tirti; padeda įvertinti, kaip yra įgyvendinami mokyklos tikslai, teikia galimybių mokyklos vadovams daryti sprendimus dėl mokyklos pasiekimų tobulinimo;

pasinaudojant jais, galime atsakyti į svarbiausius klausimus: kokie moksleivių rezultatai, kaip vadovaujama mokyklai, ar mokykla dirba efektyviai?

Mokyklos vidaus audito metodika remiasi vientisa veiklos rodiklių sistema. Kiekvienas veiklos rodiklis priklauso vienai iš 7 mokyklos veiklos sričių. Kiekvienas veiklos rodiklis turi vieną ar kelis pagalbinius rodiklius, kurie geriau atskleidžia veiklos rodiklio esmę. Kiekvienam pagalbiniam rodikliui pateikiama iliustracija, padedanti mokytojams atpažinti 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.

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

1. Visos mokyklos veiklos įvertinimas, arba „platusis“ auditas;
2. Pasirinktos vertinimo srities analizė.

„Platusis auditas“. 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 ar detalios veiklos rodiklių analizės. Atlikdami „platusį“ auditą mokytojai 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 „platusį“ auditą ir pasirinkti vis kitą sritį detalesnei analizei. Taip mokyklos vis daugiau įgis įsivertinimo patirties ir ateityje vidaus auditas bus atliekamas efektyviau. Visas sritis mokykla turėtų įsivertinti per trejus metus.

3. MOKYKLOS VIDAUS AUDITO REZULTATŲ PANAUDOJIMAS EFEKTYVINANT MOKYKLOS VADYBĄ

Per paskutiniuosius dešimt metų iš mokyklų pradėta tikėtis daugiau pokyčių. Drauge su dideliais lūkesčiais iš pagrindų pakito mokyklų valdymas ir vadovavimas joms.

Dėl naujovių pertekliaus, menkų išteklių ir sudėtingų reformų mokykloms labai sunku tenkinti daugybę kaitos reikalavimų.

Mokyklos kaitai daug įtakos turi pats vadovavimas. Vadovams keliamas sunkus uždavinys – sukurti tokią mokyklos kultūrą, kad žmonės turėtų tam tikrą autonomiją ir galėtų savo žiniomis, įgūdžiais bei kūrybiškumu pasinaudoti sprenddami problemas ir įgyvendindami galimybes.

Vilkaviškio rajono vienoje pagrindinėje mokykloje, kuri sutiko dalyvauti šiame tyrime, taip pat neatsiliekiama nuo švietimo reformų. Mokyklos auditas – jai naujovė. Tad 2004/2005 m. m. ta mokykla ėmėsi naujos metodikos, padedančios sistemingai įgyvendinti mokyklos plėtrą.

Mokykla turi tris skyrius – pagal rajono teritorinį paskirstymą mokyklai priskirtos trys aplinkinių kaimų pradinės mokyklos. Mokykloje (su skyriais) dirba 28 mokytojai – 8 pradinėjų klasių, 20 – dalykininkų, 9 darbuotojai – sekretorė, valgyklos darbuotoja, stalius, bibliotekininkė, 2 valytojos, rūbininkas, kiemo darbininkas, finansininkė. Mokykloje mokosi 156 mokiniai.

Mokykloje dirba 5 mokytojai, kurių darbo stažas iki 5 m., 10 mokytojų, kurių darbo stažas – nuo 5 iki 15 m. ir 13 mokytojų – kurių darbo stažas 15 ir daugiau metų.

Mokykloje dirba 14 vyresniojo mokytojo kvalifikaciją turinčių pedagogų, 1 mokytojas metodininkas, 20 iš visų 28 dirbančiųjų – turi reikiamą pedagoginį išsilavinimą.

Kadangi mokykla yra nedidelė, jai vadovauja direktorius, pavadootojas ugdymui ir pavadootojas ūkio reikalams.

Vadovavimas mokyklai – tai ne tik tikslų, uždavinių numatymas, darbo planavimas, bet ir techninių, socialinių, pedagoginių, psichologinių, biologinių procesų tikslingas nukreipimas, siekiant optimalių rezultatų, kartu atsižvelgiant į tų procesų ypatumus ir dėsningumus, tai vadovavimas ugdytinių veiklai, remiantis grįžtamąja informacija, tad vieni vadovai to padaryti negali. Tam reikalingas komandinis darbas.

Mokykla – tai specifiškai organizuota bendruomenė. Tai lemia mokyklos bendruomenės sudėtis (mokiniai, jų tėvai, pedagogai; jų amžius, išsilavinimas; interesai, poreikiai, tikslai, skaičius; santykiai ir kt.); klasių bendruomenės mokyklos bendruomenėje; individo vieta bendruomenėje ir t.t.

Be to, mokyklos bendruomenės organizavimą sąlygoja ir pedagoginio darbo specifika: ugdymo objektas, priemonės ir rezultatas – žmogus.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti, ar vidinis auditas atskleidžia vidinius mokyklos privalumus ir trūkumus ir taip padeda efektyvinti mokyklos vadybą.

Tyrimė dalyvavo 25 mokytojai (trys respondentai anketų negražino), 9 darbuotojai, 156 mokiniai, 130 mokinių tėvų.

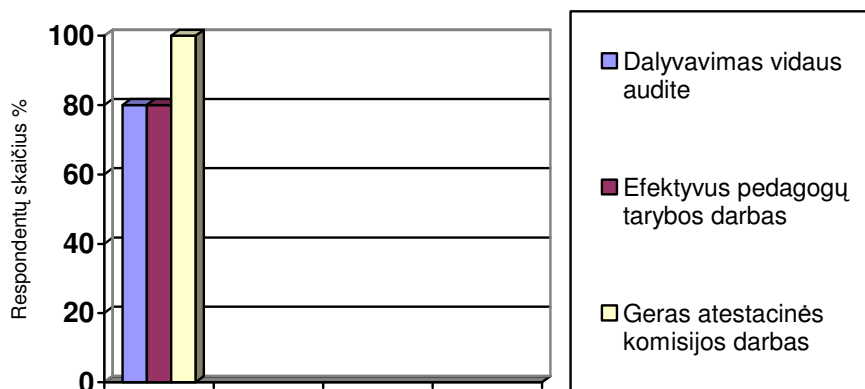
3.1. Mokyklos valdymas ir kokybės garantavimas

Ši vertinimo sritis yra suskirstyta į veiklos rodiklius ir pagalbinus rodiklius:

1. Veiklos rodiklis. *Vidaus auditas*:

1.1. Pagalbinis rodiklis. Pedagoginio personalo dalyvavimas vidaus audite.

Šis pagalbinis rodiklis buvo vertinamas remiantis mokyklos ir pedagogų tarybos posėdžių protokolais, metodinės tarybos protokolais, metodinių grupių veiklos planais. Buvo pateikta anketa mokytojams.



6 pav. Pedagoginio personalo dalyvavimas vidaus audite

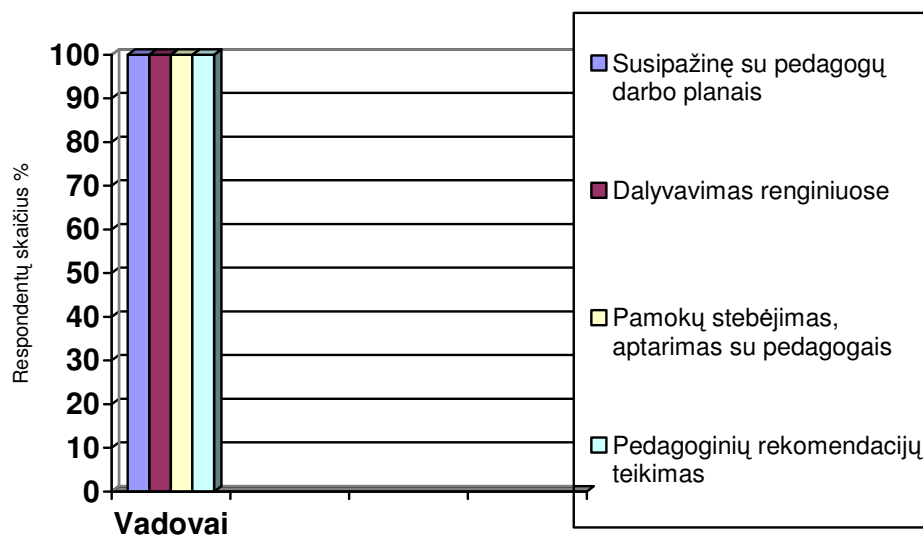
Iš 6 pav. matome, kad 80% mokytojų dalyvauja vidaus audite.

80% respondentų atsakė, kad pedagogų tarybos darbas efektyvus: pedagoginis personalas analizuoja moksleivių pasiekimus, klaidas, kiekvieną pamoką, daro savo darbo išvadas. Analizuoja trimestrų rezultatus. Atsižvelgia į aptarimų ir analizės rezultatus. Mokyklos prioritetus nustato mokyklos taryba.

Likusioji (20%) respondentų dalis nurodė: darbo kokybė būtų efektyvesnė, jei mokytojai domėtusi, kaip mokiniai vertina jų darbą. Tačiau tokia apklausa nevykdoma. To nepasiteiraujama ir mokinių tėvų.

Kad atestacinės komisijos darbas yra efektyvus ir geras, nurodė visi apklaustieji mokytojai. Tačiau audito ataskaitoje pažymėta, kad prie darbo kokybės gerinimo aktyviau turėtų prisidėti ir atestacinė komisija: turėtų teikti rekomendacijas darbo kokybei gerinti. Vadinasi, galima teigti, kad šios audito išvados nėra pakankamai tikslios.

1.2. Pagalbinis rodiklis. Mokyklos vadovų dalyvavimas vidaus audite.



7 pav. Mokyklos/padalinių vadovų dalyvavimas vidaus audite

Mokyklos vadovai yra susipažinę su pedagogų darbo planais, dalyvauja įvairiuose švietimo įstaigoje vedamuose renginiuose. Mokykloje pagal planą stebimos mokytojų vedamos pamokos. Yra vedama stebėtų pamokų dokumentacija. Vadovai stebėtas pamokas ir renginius aptaria kartu su mokytoju.

Tačiau mokyklos vadovai ne su visais mokytojais periodiškai aptaria ir vertina darbo kokybę ir numato tobulinimo žingsnius. Kai kurie mokytojai teigia, kad to visiškai jiems nereikia, nes dirba mokykloje daug metų ir turi patirties.

1.3. Pagalbinis rodiklis. Informacijos apie moksleivių pasiekimus panaudojimas mokyklos vidaus auditui.

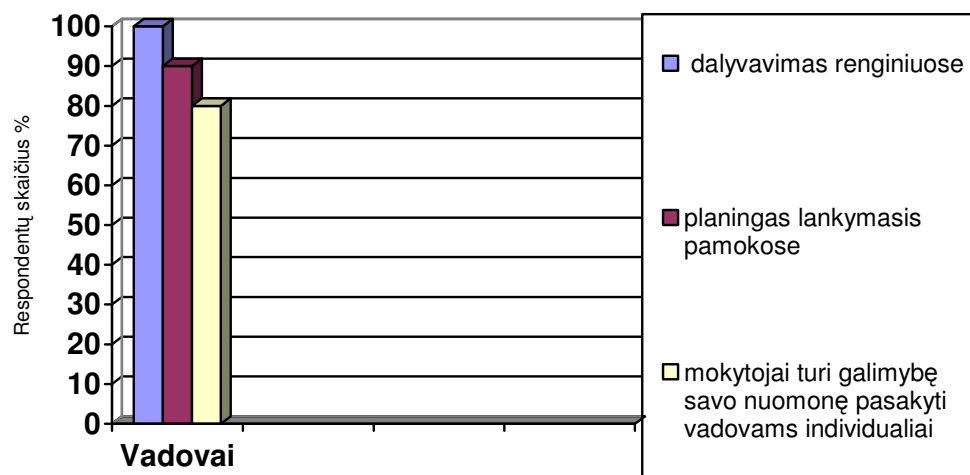
Šis rodiklis buvo vertinamas remiantis klasės auklėtojų veiklos planais, pedagogų metodinės – praktinės veiklos aprašais, pamokų stebėjimais ir aptarimais, pokalbiais.

Iš anketų nustatyta, kad mokytojai analizuoja moksleivių pasiekimus, kiekvieną dieną fiksuoja moksleivių klaidas ir daro išvadas apie savo darbą. Be to, analizuoja kontrolinių, rašomųjų darbų, testų rezultatus. Kiekvieno metodinės grupės susirinkimo metu vertinamas būrelio veiklos efektyvumas. Metodinių grupių susirinkimuose vertinama kiekvieno pedagogo veikla, darbo pasiekimai ir kokybė. Metodinės grupės rengia moksleivių žinių patikrinimus.

Moksleivių pasiekimų analizė tiesiogiai atsispindi mokyklos plėtros prioritetuose.

1.4. Pagalbinis rodiklis. Vadovų veiklos vertinimas.

Šis rodiklis buvo vertinamas remiantis direktinių posėdžių protokolais, mokyklos strateginiu planu, metine veiklos programa. Buvo parengta anketa mokytojams.



8 pav. Vadovų veiklos vertinimas

Ataskaitoje pažymima, kad mokyklos vadovai visada dalyvauja mokytojų organizuojamuose renginiuose. Planingai lankosi pamokose. Jie aptaria stebėtas pamokas kartu su mokytoju. Mokytojai dažnai turi galimybę pasakyti savo nuomonę vadovams individualiai.

Tačiau vadovai mažai teikia mokytojams konsultacijų, metodinės pagalbos. Ir nors individualiai savo nuomonę vadovams gali pasakyti kiekvienas, bet tarybos posėdžiuose mokytojai atvirai kalbėti neišdrįsta. To priežastys labai paprastos: bijo sulaukti psichologinio spaudimo iš vadovų pusės ir nori išsaugoti savo darbo vietą.

2. Veiklos rodiklis. *Mokyklos strateginis planas ir metinė veiklos programa.*

Kaip buvo rašyta antroje šio darbo dalyje, bendruomenė turi numatyti strateginį planą ir metinę veiklos programą. Strateginis planas rašomas 3 – 5 metams. Metinė veiklos programa – kasmet. Mokyklos strateginis planas ir metinė veiklos programa turi glaudžiai sietis savo tikslais, prioritetinėmis tobulinimo sritimis, veikla. Veikla turi būti planuojama remiantis priemonėmis ar projektais, kuriuose tiksliai suformuluoti uždaviniai, laukiami rezultatai, veiklos turinys, terminai, atsakingi asmenys, išteklių, personalo mokymas ir projekto vertinimo procedūros.

Aiškliai suformuluoti tikslai yra aktualūs mokyklai, dera su regionine ir valstybės švietimo politika. Mokyklos strateginis planas ir metinė veiklos programa turi būti pagrįsta realiais mokyklos ištekliais.

Tyrimo metu buvo domėtasi šiais aukščiau išvardytais aspektais.

Šiam veiklos rodikliui yra pateikti 3 pagalbinių rodiklių:

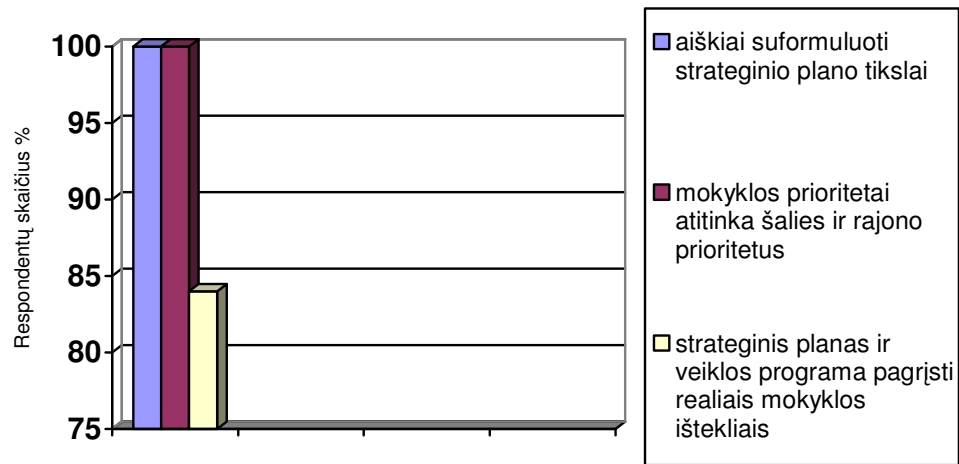
2.1 Strateginio plano ir metinės veiklos programos struktūra.

Vertinant šį rodiklį, buvo remtasi mokyklos strateginiu planu ir veiklos programa.

Analizuojamos rajono mokyklos strateginis planas ir metinė veiklos programa glaudžiai siejasi su tikslais, audito išvadomis, veikla. Veikla, strategija planuojama vadovaujantis mokyklos vidaus audito rezultatų išvadomis, kuriuose tiksliai suformuluoti uždaviniai, laukiami rezultatai, veiklos turinys, atsakingi asmenys, personalo mokymas. Tad galima teigti, kad *vidaus audito rezultatai yra naudojami mokyklos vadybai efektyvinti.*

Tačiau, kad būtų patenkinti mokyklos bendruomenės lūkesčiai, reikia turėti pakankamai išteklių. Išteklių stoka sumenkina audito išvadų realizavimą.

2.2. Strateginio plano ir metinės veiklos programos turinys.



9 pav. Strateginio plano ir metinės veiklos programos turinys

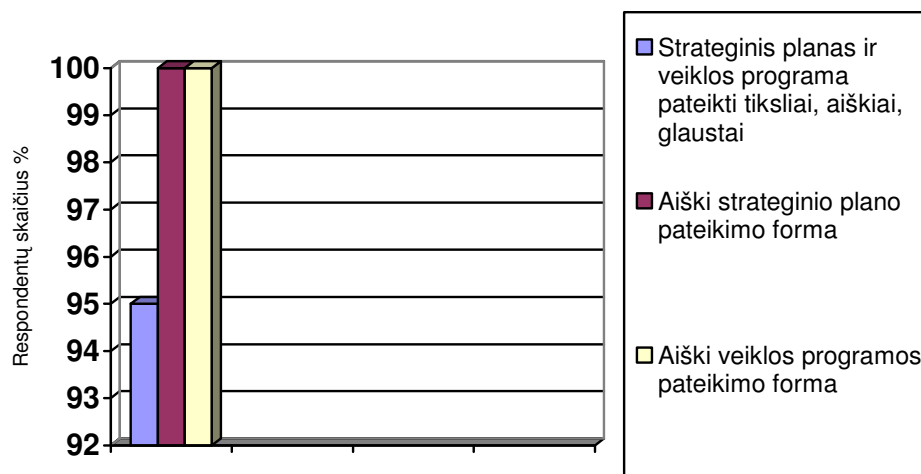
Remiantis audito duomenimis, galima teigti, kad strateginio plano tikslai suformuluoti aiškiai. Jie dera su regionine ir valstybės švietimo politika, siejasi su moksleivių ugdymo kokybės gerinimu. Audito išvadose atsispindi pagrindiniai mokyklos laimėjimai, veiklos trūkumai bei pažanga. Mokyklos prioritetai atitinka svarbiausius ugdymosi poreikius ir valstybės bei rajono veiklos prioritetus.

90% mokytojų atsakė, kad strateginis planas ir metinė veiklos programa pagrįsta realiais mokyklos ištekliais.

Tačiau finansininkės nuomone, strateginis planas ir veiklos programa yra pagrįsta tik iš dalies. 2004/2005 mokslo metų audito išvadose nurodyta: mokykloje nėra interneto, neįrengtas informacinių technologijų kabinetas. Taip mano ir 10% mokytojų.

Šiuo metu situacija pagerėjo: įrengta kompiuterių klasė, įvestas internetas. Mokytojų ir mokinių reikmėms du kompiuteriai yra ir bibliotekoje.

2.3. Strateginio plano ir metinės veiklos programos pateikimas.



10 pav. Strateginio plano ir metinės veiklos programos pateikimas

95% apklaustųjų mano, kad strateginis planas ir veiklos programa pateikti tiksliai ir aiškiai, pakankamai glaustai. Tiek pat apklaustųjų mano, kad strateginio plano ir metinės veiklos programos pateikimo forma aiški.

5% mokytojų mano, kad strateginio plano ir veiklos programos tiksluose per daug informacijos.

3. Veiklos rodiklis. *Strateginio plano ir metinės veiklos programos įgyvendinimas.*

Šiam veiklos rodikliui įvertinti, siūlomi du pagalbiniai rodikliai:

3.1. Uždavinių įgyvendinimas.

Dauguma mokytojų prisidėjo kuriant strateginį mokyklos planą. Mokyklos strateginio plano ir metinės veiklos programos uždaviniai siejasi. Dauguma apklaustųjų mano, kad gerai paskirstomi ištekliai, laikomasi darbo grafikų.

Tačiau sudarant klasės vadovų ir metodinių grupių planus, pasigesta konkretesnės ir kryptingesnės atramos į strateginį planą. Vadinasi, ne visi mokytojai yra susipažinę su strateginiu planu, nejaučia tokio poreikio, nors visi tą galimybę turi, nes strateginis planas yra mokytojų kambaryje ir visiems prieinamas.

3.2. Strateginio plano ir metinės veiklos programos reikšmė.

Mokyklos strateginio plano ir metinės veiklos programos prieinamos visiems mokyklos darbuotojams (100%). Aktyviai veikia metodinės grupės. Metodinių grupių veiklos prioritetai atitinka mokyklos tikslus ir tiesiogiai siejasi su mokyklos strateginiu planu. Mokyklos vadovų ir

metodinių grupių vadovų bendradarbiavimas partneriškas. Tai labai svarbu mokyklos pažangai. Tačiau yra ir trūkumų. Ne visi mokyklos pedagogai aktyviai dalyvauja įgyvendinant strateginį planą: vieni teigia, kad jie turi pakankamai ilgą darbo stažą ir žino ko reikia mokiniams, kiti sako, kad yra primiršę strateginiame plane numatytus tikslus ir uždavinius.

Pačių moksleivių mokymosi motyvacija ne visiškai atitinka strateginiame plane iškeltus uždavinius: beveik pusė mokinių yra iš asocialių šeimų ir jie į mokyklą ateina pirmiausia pavalgyti, nes gauna nemokamą maitinimą, o mokslui didelės reikšmės neteikia. Tad būtina ieškoti tinkamų ir prieinamų metodų, kurie skatintų ir užtikrintų gerą mokymosi kokybę.

4. Veiklos rodiklis. Mokyklos vadovų veiklos efektyvumas.

Sėkmingas mokyklos gyvavimas labai daug priklauso nuo vadovų profesinės kompetencijos, sugebėjimo vadovauti, bendrauti su žmonėmis ir t. t. Šiam veiklos rodikliui priskiriami du pagalbiniai rodikliai:

4.1. Profesinė kompetencija ir įsipareigojimai.

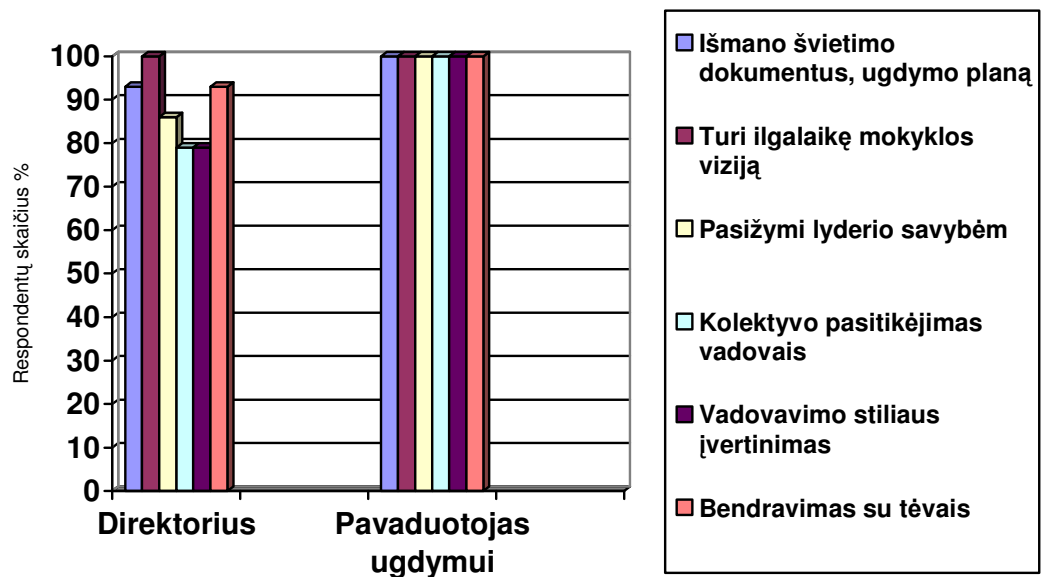
Jau minėta, kad mokyklai vadovauja direktorius, pavaduotojas ugdymui ir pavaduotojas ūkio reikalams (pavaduotojas ūkio reikalams vadovauja mokyklos ūkinei veiklai).

Iš vadovų anketinės apklausos aiškėja, kad mokyklos vadovai yra kompetetingi, tinkamai organizuoja veiklą mokykloje. Jie reguliariai dalyvauja kvalifikacinio tobulinimo renginiuose, naudojami šiuolaikine informacija, dalijasi patirtimi su kitų švietimo institucijų pedagogais.

Kad mokykloje veiklos planavimas būtų efektyvus, šiame procese turi dalyvauti ne tik mokyklos vadovai, bet ir mokytojai, mokiniai, mokinių tėvai. Kaip rodo tyrimas, vadovai stengiasi tai padaryti: darbuotojai įtraukiami į mokyklos veiklos planavimą. Kiek sunkiau sekasi su mokinių tėvais: jie dažniausiai reiškia pastabas ir pretenzijas. O paprašyti, kad pateiktų pasiūlymų, tyli.

4.2. Lyderių savybės.

Anketų duomenimis išsiaiškinta, kad 51% mokinių, 99% tėvų ir 60% darbuotojų pasitiki mokyklos vadovais.



11 pav. Mokyklos vadovų veiklos efektyvumas

Vadovai išmano švietimo dokumentus, ugdymo planą. Turi ilgalaikę mokyklos plėtros viziją (90% mokytojų) ir vadovaudamiesi ja pakankamai efektyviai priima sprendimus (99% mokytojų). Iš pateiktos paveikslėly matyti, kad vis tik pavadootojo ugdymui veiklos efektyvumas yra veiksmingesnis nei direktoriaus: pasižymi lyderio savybėm – 100% (direktorius – 86%), kolektyvo pasitikėjimas juo – 100% (direktoriumi – 78%), vadovavimo stiliaus įvertinimas – 100% (direktorius – 86%), bendravimais su tėvais – 100% (direktorius – 93%).

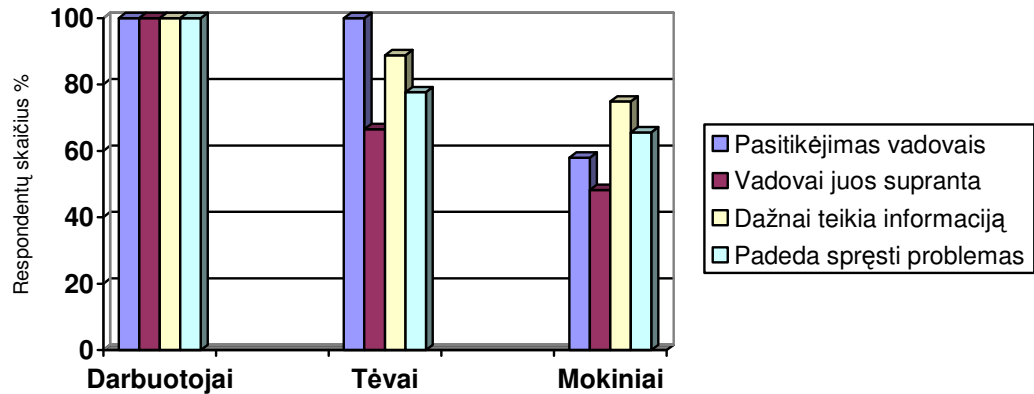
Anketose nurodyti ir trūkumai: vadovai nesupažindina mokytojų su finansinių klausimų sprendimais, skyrių mokytojai negauna pakankamai lėšų patalpų remontui ir techninėms priemonėms.

Iš individualių pokalbių nustatyta, kad, spręsti finansinius klausimus 2004/2005 m. m. vadovai turėjo mažai galimybių, nes tuo metu mokykla buvo pavaldi rajono savivaldybės švietimo skyriui. Ir būtent ši institucija (daugiau gal savivaldybė) reguliavo mokyklos finansinių išteklių panaudojimą.

Nuo 2005 m. rugsėjo mėn. tiriamoji mokykla gavo viešųjų asignavimų valdytojo statusą, o kartu ir teisę pati tvarkyti savo finansinius išteklius. Šiuo metu mokyklos vadovai kartu su mokyklos bendruomene posėdžiuose, susirinkimuose aptaria ir nusprendžia, kaip ir kam panaudoti esamus finansinius išteklius. Kiekvienų metų pabaigoje mokyklos vadovai ir finansininkė pateikia ataskaitas apie išteklių panaudojimą.

4.3. Santykiai su darbuotojais ir komandų telkimas.

Kad mokykloje darbas būtų efektyvus labai svarbūs santykiai su darbuotojais.



12 pav. Mokyklos vadovų veiklos efektyvumas

Anketų duomenys parodė, kad mokyklos vadovų santykiai su darbuotojais yra geri arba labai geri. Darbuotojai ir mokinių tėvai pasitiki mokyklos vadovais (100%). Darbuotojai mano, kad vadovai juos supranta (100%), dažnai teikia reikiamą informaciją. Padeda spręsti problemas. Komanda – tai žmonių grupė, galinti veiksmingai imtis bet kokio darbo, kuriam atlikti ji ir buvo sukurta. Komandos sėkmę daugiausiai lemia jos narių asmeninių ypatybių derinys. Mūsų vadovai nuolat (38,4%) arba pakankamai dažnai (53%) inicijuoja komandinį darbą.

Vidaus auditui mokykloje atlikti taip pat labai svarbus komandinis darbas.

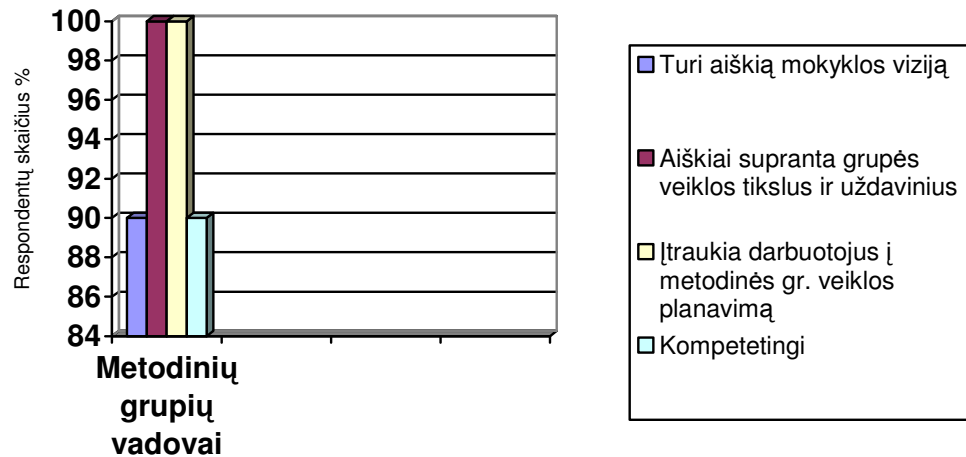
5. Veiklos rodiklis. *Metodinių grupių vadovų veiklos efektyvumas.*

Mokykloje veikia pradinė klasių, socialinių – humanitarinių dalykų, gamtos mokslų ir meninio ir kultūrinio ugdymo metodinės grupės. Šioms metodinėms grupėms priklauso visi mokykloje dirbantys mokytojai.

Šis veiklos rodiklis suskirstytas į 2 pagalbinus rodiklius:

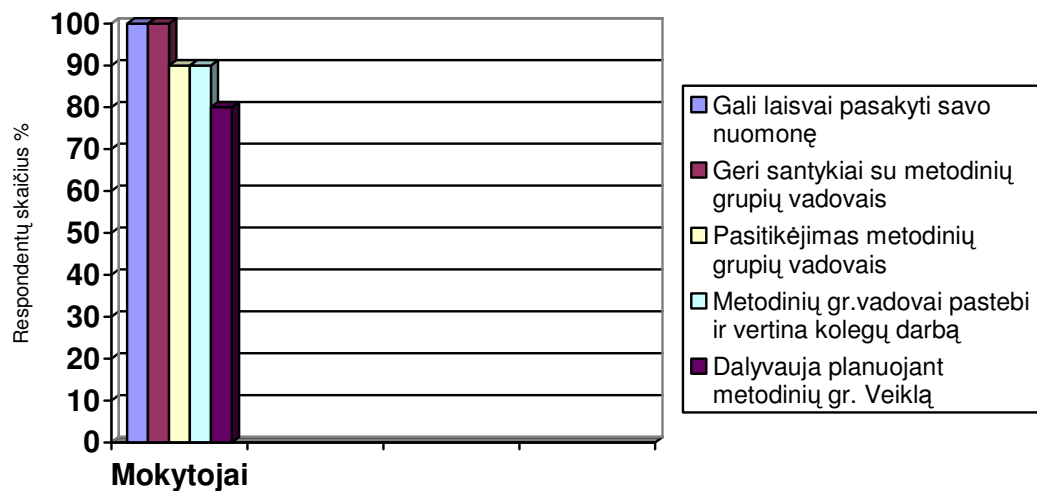
5.1. Metodinių grupių vadovų skyrimas bei jų sugebėjimų panaudojimas.

Metodinių grupių būrelių vadovai yra renkami iš metodinėms grupėms priklausančių mokytojų. Visoms metodinėms grupėms vadovauja vyr. mokytojo kategoriją turintys mokytojai.



13 pav. Metodinių grupių vadovų skyrimas bei jų gebėjimų panaudojimas

Metodinių grupių vadovai turi aiškią mokyklos viziją ir supranta metodinės grupės veiklos tikslus ir uždavinius (100%), įtraukia darbuotojus į metodinės grupės veiklos planavimą.



14 pav. Metodinių grupių vadovų skyrimas bei jų gebėjimų panaudojimas

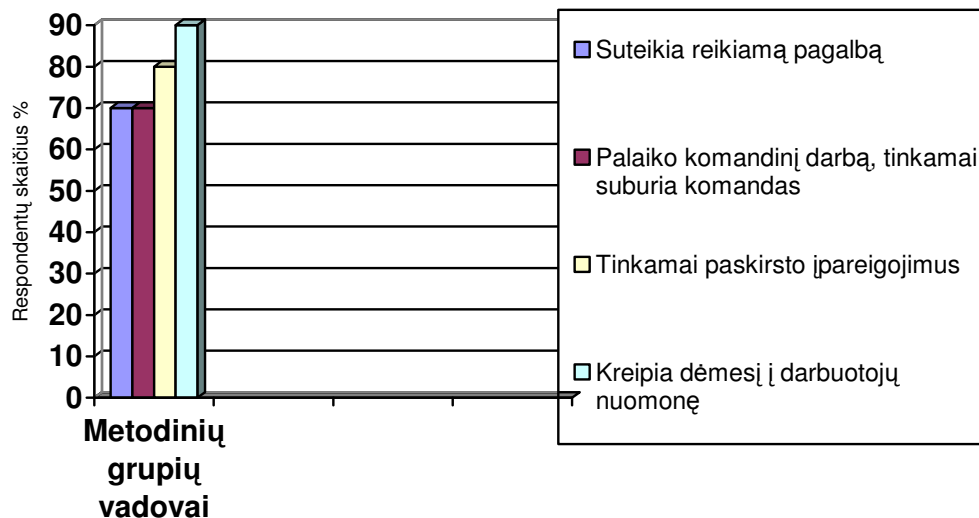
Atlikus anketinę apklausą apie metodinių grupių vadovus, paaiškėjo, jog 100% apklaustųjų mano, kad metodinių grupių vadovų kompetencijų lygis ir sugebėjimai yra geri.

Metodinių grupių veikla tenkina mokyklos ir mokinių poreikius. Dauguma (90%) mano, kad metodinių grupių vadovai pasižymi teigiamomis lyderių savybėmis, jais galima pasitikėti, jie gana gerai supranta savo veiklos uždavinius.

Iš pokalbių paaiškėjo, kad ne visi metodinių grupių vadovai visada supranta mokyklos tikslus, turi nepakankamai žinių, nesisteningai dalijasi gerąja patirtimi. Ne visada laiku ir tiksliai

pateikia reikiamą informaciją. Mažai pagalbos sulaukia jaunieji specialistai. To priežastis labai paprasta – konkurencija .

5.2. Individualios veiklos efektyvumas.



15 pav. Metodinių grupių vadovų veiklos efektyvumas

90% apklaustųjų mano, kad metodinių grupių vadovai turi pakankamai žinių, įtraukia visus pedagogus į metodinių grupių veiklos planavimą. Dauguma metodinių grupių vadovų mano, kad skiria pakankamą dėmesį tarpdalykinei integracijai ir jos sklaidai, organizuoja efektyvų mokymą, taiko įvairius mokymo metodus ir formas. Didesnė dalis mano, kad gerai išmano ir supranta mokinių poreikius, pagal juos formuoja grupių veiklos turinį.

Visų metodinių grupių vadovai teigia, kad dirba pagal planą ir iškilus kokiam nors problemui, sudarydami grupės darbo planus, įtraukia į darbą visus grupės narius, įpareigojimus skirsto pagal gebėjimus, poreikius, aktualumą.

Tačiau grupių vadovai ne visada sumaniai pritaiko žinias praktiškai. Ne visada gali konsultuoti, patarti švietimo klausimais. Taip pat ne visada tinkamai organizuoja metodinių grupių veiklą. To priežastis – ne visi yra išsamiai išanalizavę reikiamus dokumentus – švietimo įstatymą, strateginį ir veiklos planus ir t. t.

3.2. Ugdymo turinys

Tai programų, išsilavinimo standartų, egzaminų programų, vadovėlių ir kitų mokymo priemonių, ugdymo procese taikomų mokymo, mokymo bei vertinimo strategijų ir metodų, mokinių pasiektų rezultatų visuma.

Ši vertinimo sritis yra išskirstyta į 3 veiklos rodiklius:

1. *Ugdymo planai* (tarpdalykiniai ryšiai; moksleivių poreikių tenkinimas ir mokymosi krūviai). Šis veiklos rodiklis išskirstytas į 3 pagalbinius rodiklius:

1.1. Mokomieji dalykai, jų santykis ugdymo plane.

Vertinant šį rodiklį, buvo remtasi ugdymo planu.

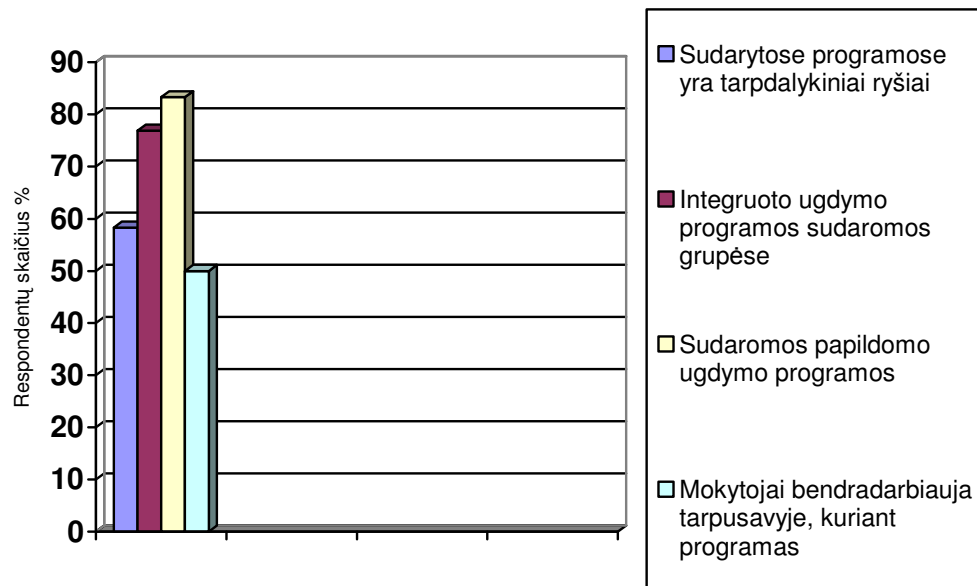
Ugdymo planas iš esmės neprieštarauja mokyklos tikslams bei valstybės rekomendacijoms. Mokomųjų dalykų santykis atitinka valstybinių ugdymo planų reikalavimus. Yra išlaikomas tinkamas santykis ir balansas tarp tikslųjų, humanitarinių mokslų bei meninių dalykų. Didelė pasirenkamųjų modulių pasiūla – matematikos, anglų kalbos, lietuvių kalbos, rusų kalbos, informatikos, chemijos – biologijos, fizikos. Šie moduliai skirti mokinių žinių spragoms šalinti.

Audito metu atkreiptas dėmesys, kad per maža pasirenkamųjų dalykų pasiūla. Tik vienas mokytojas siūlo pasirenkamąjį dalyką – ekonomiką.

Nėra galimybės keisti pasirenkamąjį modulį mokslo metų eigoje.

Sprendimai bei pasiūlymai dėl ugdymo plano nėra pristatomi moksleivių taryboje bei tėvų komitete.

1.2. Tarpdalykiniai ryšiai ir integracija.



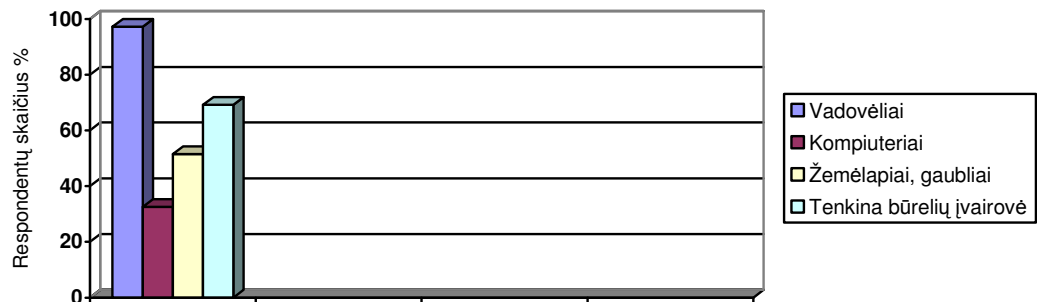
16 pav. Tarpdalykiniai ryšiai

Ugdymo planas pakankamai garantuoja tarpdalykinius ryšius. Dalis dalykų mokytojų numato integravimą su kitais dalykais. Mokyklos ugdymo plane yra nurodytas projektinio darbo organizavimas. Papildomo ugdymo valandos yra skiriamos moksleivių pasirinktoms saviraiškos programoms. Mokomieji dalykai derinami su papildomo ugdymo veikla. Mokytojai bendradarbiauja tarpusavyje, sudarinėjant programas.

Anketavimu nustatyta, kad tik maža mokytojų dalis naudoja informacines technologijas savo dalyko pamokose. Mokytojams trūksta metodinės medžiagos tarpdalykinių ryšių klausimais. Ne visose metodinėse grupėse yra sudaromos integruoto mokymo programos. Maža dalis mokytojų bendradarbiauja su kitų mokyklų mokytojais (kuria projektus, bendras integruotas programas).

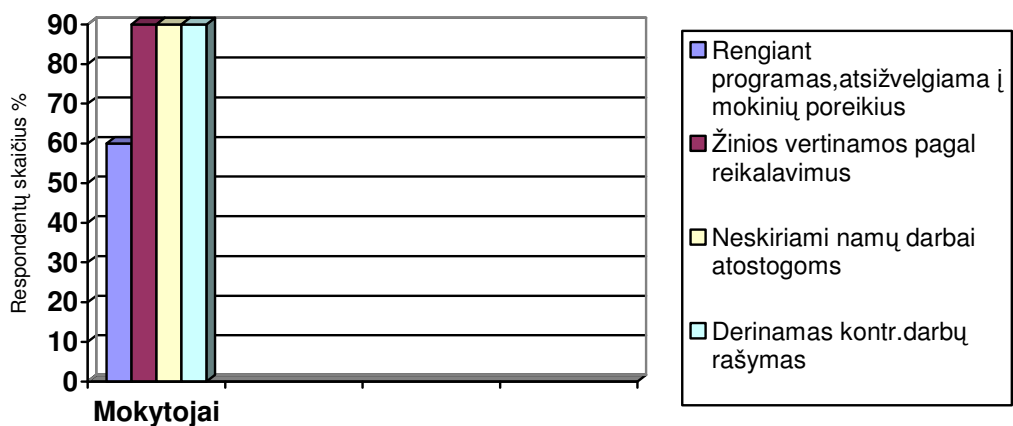
1.3. Moksleivių poreikių tenkinimas ir mokymosi krūviai.,

Šio pagalbinio rodiklio įvertinimui, buvo remtasi mokyklos ugdymo planu, kontrolinių darbų grafiku, individualiomis ir papildomo ugdymo programomis, pamokų tvarkaraščiu. Buvo pateikta anketinė apklausa.



17 pav. Moksleivių poreikių tenkinimas

Mokykloje visi mokiniai yra aprūpinti vadovėliais. Juos tenkina mokykloje siūlomų būrelių įvairovė. Dauguma mokinių aprūpinami svarbiausiomis mokymosi priemonėmis. Didesnę dalį (64%) mokinių visiškai tenkina aprūpinimas jomis.



18 pav. Moksleivių poreikių tenkinimas ir mokymosi krūviai

Mokinių atsakymų į anketos klausimus duomenimis, daugumos jų poreikiai tenkinami atsižvelgiant į jų pasirengimo lygį.

Nustatyta, kad mokomųjų dalykų išlyginamieji moduliai yra skirti silpniau besimokančių mokinių mokymosi spragoms šalinti. Savarankiškas mokymas organizuojamas pagal Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003 m. vasario 25 d. įsakymą Nr. 258. 5 klasės mokiniams mokslo metų pradžioje skiriamas 1 trimestro adaptacinis laikotarpis (direktoriaus 2004 – 09 - 03 įsakymas “Dėl ugdymo plano tvirtinimo” Nr. 2V)

Išsiaiškinta, kad gera kontrolinių darbų reglamentavimo sistema. Sistemingai sudaromi kontrolinių darbų grafikai, beveik visi mokytojai derina tarpusavyje kontrolinių darbų rašymo datas (ne daugiau 1 kontrolinis darbas per dieną).

Vykdomas ugdomasis inspektavimas – kontrolinių darbų grafiko laikymasis.

Tyrimu nustatyta: mokiniai turi visas galimybes laisvai rinktis dalykų modulius iš mokyklos siūlomų ir dalyvauti planuojant jų pasiūlą bei turinį. Modulių sąrašas sudaromas organizavus mokinių anketinę apklausą. Tenkinami visų mokinių, besimokančių pagal individualiąsias programas, poreikiai. Dalykų mokytojai sudaro modifikuotas ar adaptuotas programas 1 trimestrui. Jas aprobuoja spec. ugdymo komisija. Mokinių ugdymo rezultatus beveik visi mokytojai (90%) vertina pagal atitinkamos programos reikalavimus.

Taip pat nustatyta pakankamai didelė papildomo ugdymo dalykų pasiūla. Mokykloje veikia 20 būrelių. Dauguma mokinių lanko daugiau negu 1 ar 2 iš jų. Dalis net 4 -7 būrelius. Būrelių įvairovė visiškai (46%) arba iš dalies (28%) tenkina mokinių poreikius.

Sudarant tvarkaraščius, derinami daugumos mokytojų ir mokinių interesai. Tvarkaraščiai pakankamai gerai atitinka higienos normas. Maksimalus pamokų skaičius per dieną neviršija 7, nėra laisvų tarpų tarp pamokų. Visiškai arba iš dalies tenkina daugumos mokinių poreikius.

Gana sistemingai reguliuojami mokymosi krūviai (direktoriaus 2004 – 09 – 03 įsakymas „Dėl mokinių mokymosi krūvio mažinimo priemonių plano” Nr. 4V). Pusė visų mokytojų namų darbų skyrimą atskiroms klasėms derina tarpusavyje. Dauguma (80%) mokytojų niekada neskiria namų užduočių mokiniams atostogų laikotarpiui. Dauguma mokinių mano, kad mokymosi krūviai yra vidutiniški.

Tyrimo metu išryškėjo ir mokyklos darbo trūkumai:

1. 9 – 10 klasių mokiniams, neturintiems mokymosi motyvacijos ir neketinantiems mokytis pagal vidurinio ugdymo programą, nėra galimybės nesimokyti antros užsienio kalbos, nes nėra galimybių juos užimti laisvu nuo pamokų metu.

2. Nėra pasirenkamųjų dalykų pasiūlos (tik ekonomika).

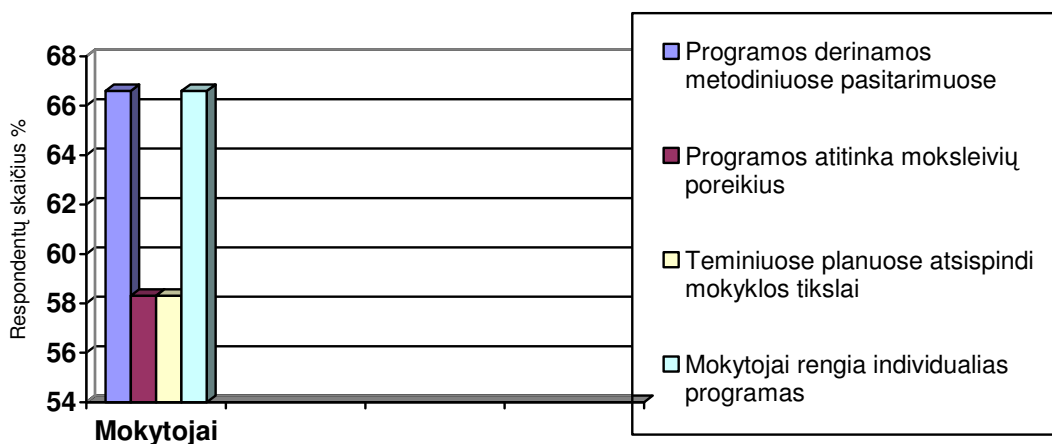
3. Dalis mokytojų (20%) kai kada skiria mokiniams namų užduotis atostogų laikotarpiui. Dalis mokinių nurodo, kad namų darbų užduotys tik kartais tikrinamos ir vertinamos.

Anketinė apklausa rodo, kad mokiniai pageidautų įvairesnių mokymo priemonių. Labiausiai jaučiamas šių priemonių trūkumas: kompiuterių – 69,7% mokinių, videoaparatus – 45,5 %, audioaparatus – 33,3 %.

2. Ugdymo programos.

Šiam veiklos rodikliui ištirti buvo pateikta anketinė apklausa mokytojams. Jigs išskirstytas į 3 pagalbinis rodiklius:

2.1. Programų įvairovė ir tarpusavio dermė.



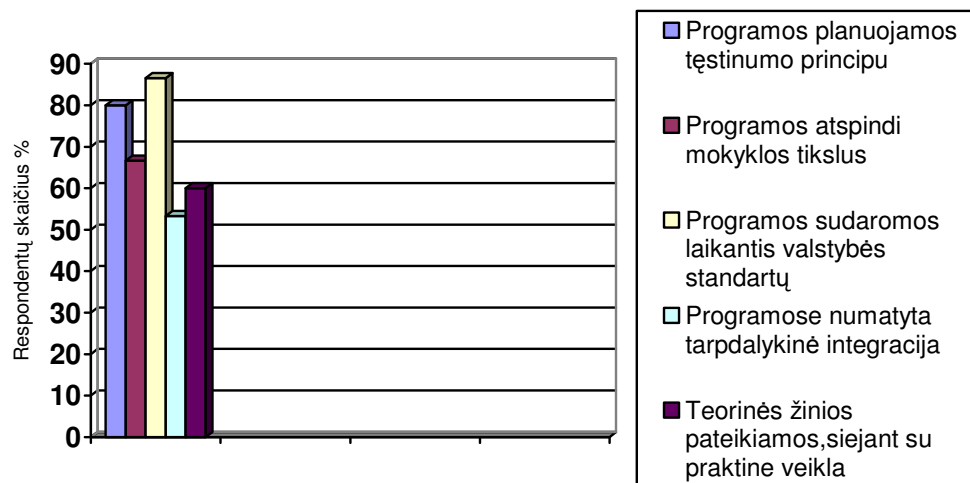
19 pav. Programų įvairovė ir tarpusavio dermė

Pedagogai, rengdami programas, vadovaujami „Bendrosiomis programomis” ir „Išsilavinimo standartais”. Mokytojai kuria įvairias ugdymo programas – mokomąsias, adaptuotas, modifikuotas, individualiąsias, pasirenkamas, papildomo ugdymo. Mokytojų parengtos programos nuoseklios, atitinkančios moksleivių poreikius ir interesus. Rengiant papildomojo ugdymo, modifikuotas, adaptuotas programas, dalyvauja ne tik mokiniai, bet ir jų tėvai.

Tačiau ne visada (kartais) programos derinamos metodiniuose pasitarimuose. Kartais jos neatitinka moksleivių galimybių. Pasigendama mokytojų dalykininkų bendradarbiavimo tarpusavyje kuriant programas.

2.2. Ugdymo programų ir išsilavinimo standartų reikalavimų atitiktis.

Norint išsiaiškinti ugdymo programų ir išsilavinimo standartų reikalavimų atitiktį, buvo analizuojami šie dokumentai: Bendrosios programos, Išsilavinimo standartai, individualios programos, programos specialiųjų poreikių vaikams ir mokyklos ugdymo planas. Pateikta anketinė apklausa.



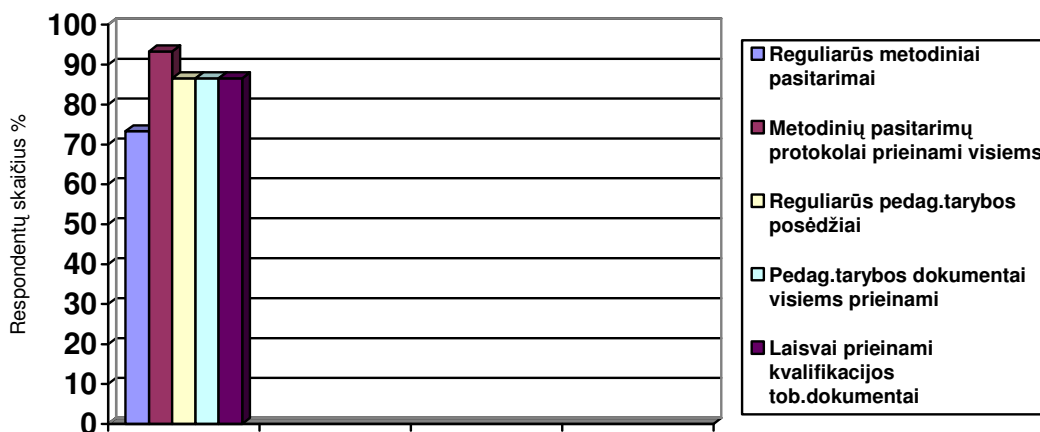
20 pav. Ugdymo programų struktūra, turinio, bendrųjų programų ir išsilavinimo standartų reikalavimų atitiktis

Anketų ir dokumentų duomenys parodė, kad programų turinys atitinka Bendrųjų programų ir Išsilavinimo standartų reikalavimus. Ugdymo formos ir metodai atitinka moksleivių amžių ir gebėjimus. Programos dažniausiai planuojamos tęstinumo principu, o programose atsispindi mokyklos tikslai. Specialiųjų poreikių vaikų programos (modifikuotos) suderintos su Bendrosiomis programomis.

Bet pastebėta, kad ne visada vertinimo pasirinkimas atitinka programose keliamus tikslus. Ne visose programose numatyta tarpdalykinė integracija. Ne visada yra galimybių realizuoti programose keliamus tikslus.

2.3. Programas rengiantiems mokytojams teikiama metodinė parama.

Šiam klausimui išsiaiškinti buvo naudojamosi metodinių grupių posėdžių protokolais, pedagogų tarybos posėdžių protokolais, anketa (klausimynu).



21 pav. Programas rengiantiems mokytojams teikiama metodinė parama

Nustatyta:

1. Metodinių grupių pasitarimai reguliarūs, protokolai prieinami visiems. Metodinėse grupėse svarstomos programos, ir grupės pirmininkas jas tvirtina.

2. Mokyklos tarybos posėdžiai reguliarūs, jų dokumentai laisvai prieinami. Metodinė parama teikiama keliant kvalifikaciją.

3. Programas tvirtina mokyklos direktorius.

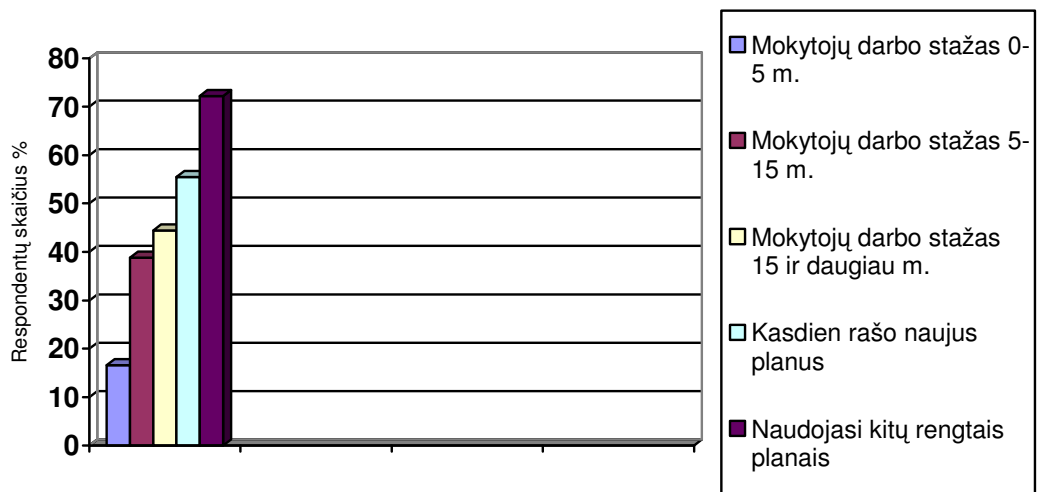
4. Visi mokytojai sistemingai dalyvauja kursuose, seminaruose.

Tačiau metodiniuose pasitarimuose iš mokyklos administracijos ne visuomet gaunama pakankamai informacijos, reikalingos ruošiant programas. Taip pat nepakanka informacijos, reikalingos mokytojo darbui.

3. Mokytojų veiklos planavimas.

Šis veiklos rodiklis turi 2 pagalbinius rodiklius:

3.1. Programų ir kasdienės veiklos planavimas.



22 pav. Programų ir kasdienės veiklos planavimas

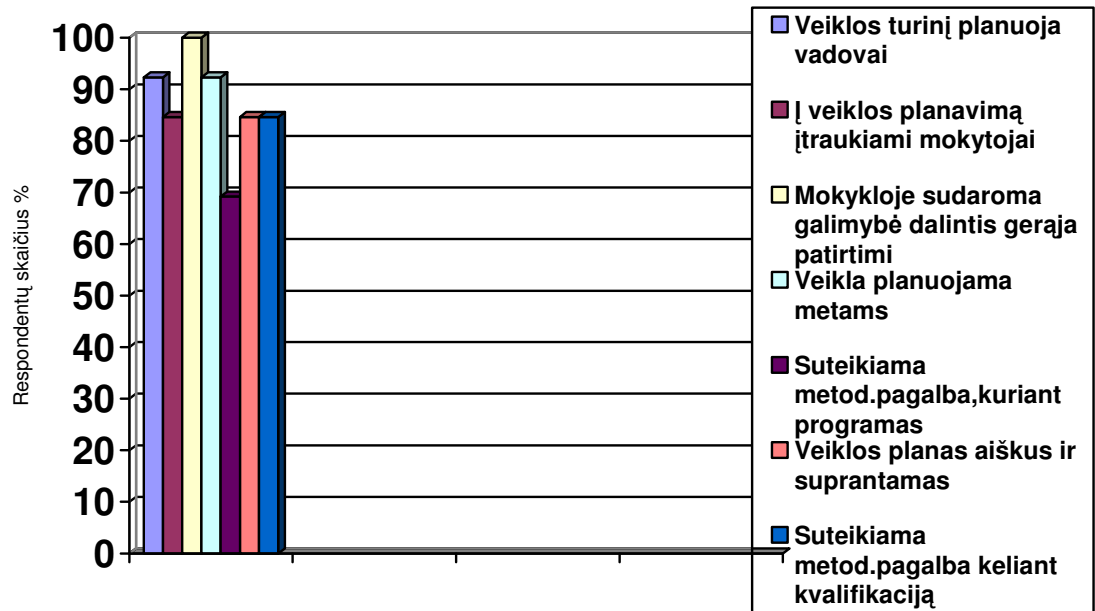
Planuodami savo veiklą, mokytojai remiasi savo asmenine patirtimi, atsižvelgdami į mokyklos tikslus bei valstybinius dokumentus. Planavimas aiškiai orientuotas į rezultatą. Tinkamai pasirenkamos veiklos formos ir metodai.

Didelė dalis (55,5%) mokytojų kasdien rašo pamokų planus, kurie padeda geriau organizuoti darbą pamokoje.

Tačiau dauguma mokytojų planą vertina kaip formalumą. Kai kurie mokytojai naudojami senais (1,1%) bei kitų rengtais planais (72,2%).

3.2. Planavimo procedūrų kokybė.

Kad mokyklos bendruomenės darbas būtų efektyvus, mokykloje veikla turi būti planuojama labai apgalvotai. Buvo peržiūrėtas mokyklos veiklos planas, mokytojų tarybos posėdžių protokolai, atestacinės komisijos dokumentai, anketos.



23 pav. Planavimo procedūrų kokybė

Mokyklos veiklos turinį planuoja administracija (92%). Kad į veiklos turinio planavimą įtraukiami ir mokytojai, atsakė 85% respondentų. Mokykloje veikia atskirų dalykų metodinės grupės, kurios padeda kurti projektus, apibūnina programas ir suteikia galimybę dalintis gerąja patirtimi, teikti metodinę pagalbą. Administracija sudaro palankias sąlygas kelti ir tobulinti kvalifikaciją (85%). Mokykloje laisvai galima pasinaudoti metodinių susivienijimų planais bei kvalifikacijos kėlimo ir pedagogų tarybos dokumentais. Mokykloje vyksta reguliarus administracijos vykdomas inspektavimas. Veikia tinkama planavimo procedūrų sistema. Dažnai teikiama metodinė pagalba ir sudaromos sąlygos dalintis gerąja patirtimi. Atsižvelgiama į mokinių poreikius. Mokyklos veiklos planavime neaktyviai dalyvauja mokinių tėvai.

3.3. Išteklių

Ši vertinimo sritis suskirstyta į veikos ir pagalbinius rodiklius:

1. *Mokymo bazė ir sąlygos.*

1.1. Plotas,erdvės.

Efektyviam mokyklos darbui neužtenka vien tik geros mokyklos bendruomenės veiklos. Labai svarbu, kad tiek mokytojai, tiek mokiniai mokykloje jaustųsi gerai jaukiai.

Apžiūrėjus kabinetus, iš pirmo žvilgsnio konstatuota, kad jie yra patogūs ir estetiški. Tačiau anketinės apklausos rezultatai rodo kiek kitaip: tik 7% mokinių ir mokytojų mano, kad ugdymo procesas ir popamokiniai renginiai vyksta jaukioje aplinkoje. Daugumos nuomone, mokyklos interjeras ir aplinka yra tik vidutiniškos būklės. 78% mokytojų ir 59% mokinių mano, kad jų darbo vietos yra vidutiniškos, ne visiškai pakanka darbo vietų mokytojams ir mokiniams, kabinetų skaičius neatitinka mokyklos tipą, neįrengti parengiamieji kabinetai, nėra persirengimo kambarių, dušų, tualetų.

1.2. Baldai, mokymo priemonės, jų tinkamumas ir pritaikymas, atnaujinimas ir turtinimas.

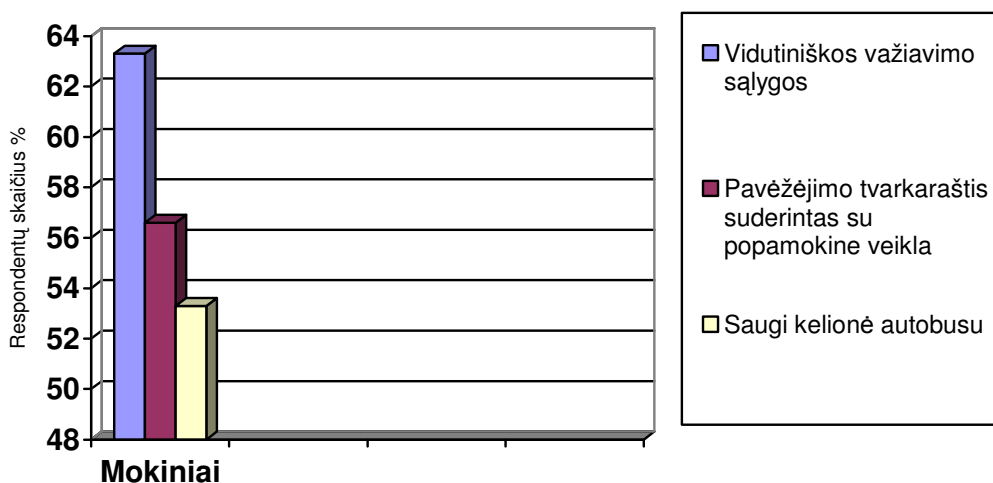
Anketinės apklausos rezultatų duomenys rodo, kad įsigyta nemažai mokymo priemonių: kompiuterių, televizorius, magnetolų. Gauta kompiuterinių mokomųjų programų. Mokyklos priemonės atitinka mokyklos tipą. Visa mokyklos bendruomenė gali vienodai naudotis mokyklos materialine baze. Šamatoje yra numatyta lėšų mokyklinių baldų įsigijimui.

Anketinės apklausos metu išryškėjo šie trūkumai:

1. 85,7% mokytojų ir 41% mokinių mano, kad moksleiviai mokyklos turto netausoja, nors skatinami tausoti;
2. Nepakankamas dirbtinis apšvietimas, netinkami šviestuvai;
3. Neįvestas vanduo į informatikos kabinetą;
4. Gamtos mokslų kabinete praustuvė neprijungta prie kanalizacijos.

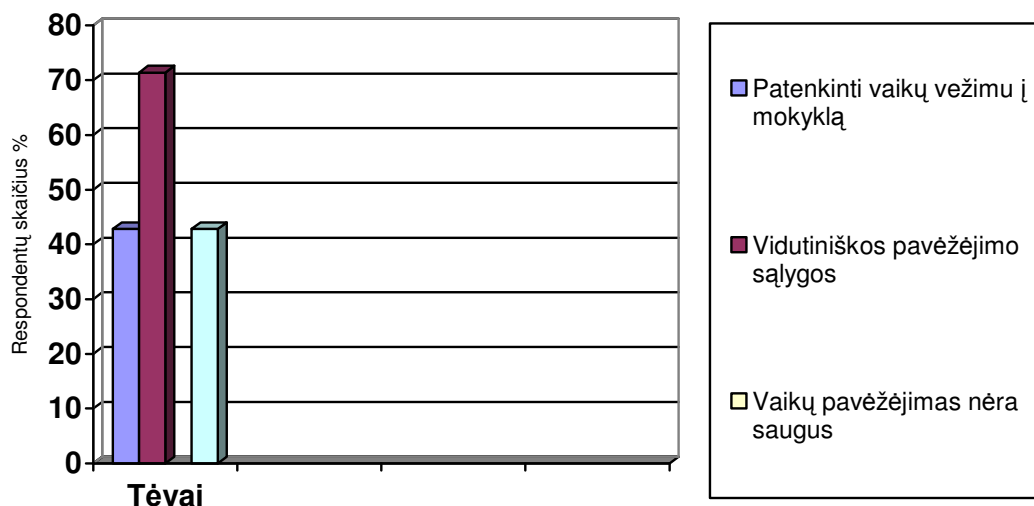
1.3. Moksleivių pavėžėjimas.

Labai aktualus klausimas mokykloje šiuo metu – mokinių pavėžėjimas.



24 pav. Moksleivių pavėžėjimas

Visi mokiniai, gyvenantys toliau kaip 3 km nuo mokyklos, yra atvežami į mokyklą ir parvežami po pamokų namo. Reguliariai pravedami saugaus elgesio instruktažai. Mokiniai paimami iš mokyklos kiemo, juos prižiūri budintis mokytojas. Ryte paimami ir po pietų paleidžiami sutartose vietose netoli namų. Pavėžėjimo tvarkaraštis suderintas su papildoma veikla po pamokų.



25 pav. Moksleivių pavėžėjimas

Tačiau, kad pavėžėjimas yra saugus ir reguliarus, sutinka mažiau kaip 50% moksleivių ir jų tėvų. Važiavimo sąlygos yra vidutiniškos. Tėvų manymu, ryte mokiniai vežami per anksti. Pradinių klasių mokiniams reikia ilgai laukti po pamokų.

Mokiniai vežami į mokyklą rajono autobusų parko autobusu (sudaryta sutartis). Buvo derinami įvairūs pavėžėjimo variantai, bandoma keisti laiką ir pan. Tačiau iškyla vis naujų problemų: genda autobusai, žiemą negali pravažiuoti per pusnis, pavasarį, kai pradeda tirpti sniegas, keliai yra nebepravažiuojami. Mokykla nuolat palaiko ryšius su seniūnijomis dėl kelių priežiūros, tvarkymo.

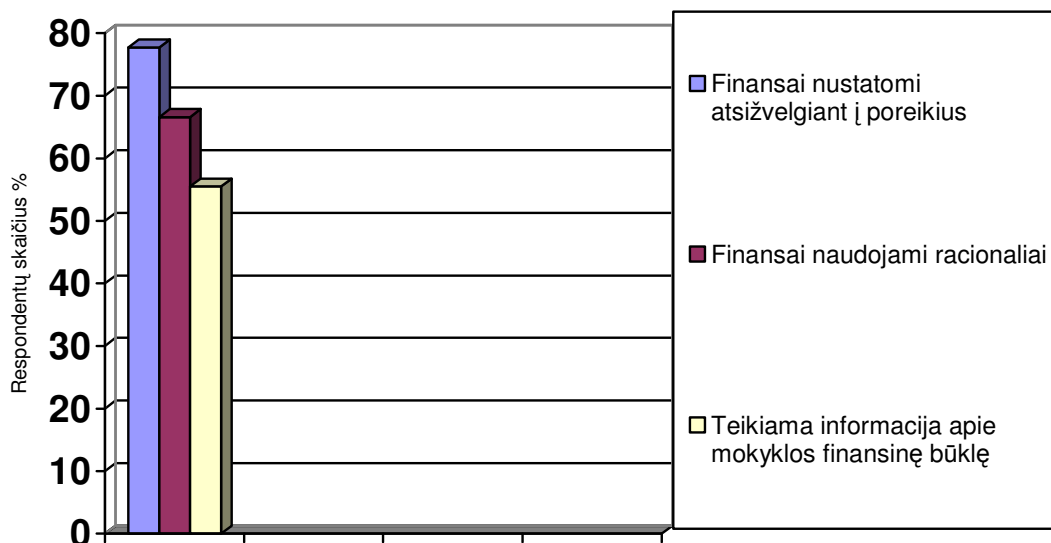
2. Aprūpinimas ištekliais.

Šis veiklos rodiklis paskirstytas į 2 pagalbinius rodiklius:

2.1. Finansavimas.

Pokalbio metu išsiaiškinta, kad nuo 2004 m. rugsėjo 1 d. mokyklai suteiktas visiškas finansinis ir ūkinis savarankiškumas. Mokykla pati sudarinėja metines sąmatas, kuriose atsispindi

mokyklos finansinė būklė, numato finansinius poreikius, finansavimo prioritetus. Mokykla nuolat ieško papildomo finansavimo (iš rėmėjų).



26 pav. Finansavimas

Mokyklos finansų poreikiai ir prioritetai numatomi atsižvelgiant į bendruomenės poreikius. 66,6% apklaustųjų mano, kad finansiniai ištekliai naudojami racionaliai, 11,1% teigia, kad galima naudoti racionaliau, 22,2% - visiškai tuo nesidomi.

55,5% apklaustųjų mano, kad bendruomenei pateikta informacija išsami ir aiški, 33% - kad trūksta informacijos apie mokyklos finansinę būklę.

Iš mokinio krepšelio gaunamų lėšų perkami kompiuteriai, vadovėliai, vaizdinės, mokomosios priemonės. Pagrindinis trūkumas – tūksta finansų ūkinėms reikmėms.

2.2. Materialiniai ištekliai, jų kiekis ir tinkamumas.

66,6% apklaustųjų mano, kad mokyklos ištekliai tausojami deramai. Mokykla turi 12 kompiuterių, 2 kopijavimo aparatus, 1 vaizdo grotuvą, 1 televizorių, 2 magnetolas, muzikinį centrą. Yra užsakomi periodiniai leidiniai ir dalykinė metodinė literatūra. Iš moksleivio krepšelio gaunamų lėšų perkami vadovėliai, mokymo ir mokomosios kompiuterinės priemonės.

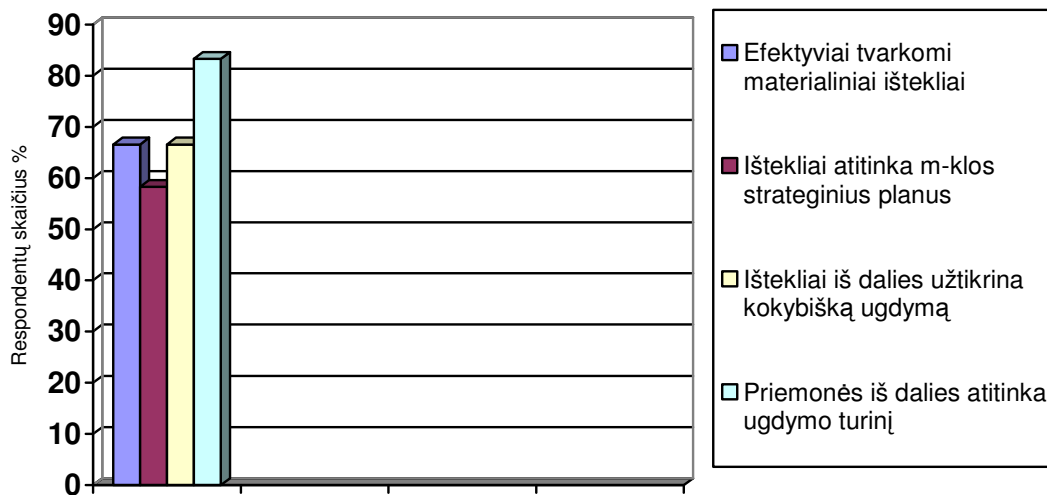
Mokyklos bendruomenė nuolat ieško papildomų finansavimo šaltinių.

3. Materialinių išteklių tvarkymas ir panaudojimas.

Šis veiklos rodiklis suskirstytas į 3 pagalbinius rodiklius:

3.1. Išteklių panaudojimas ir prieinamumas.

Mokyklos bendruomenei tenka didelis darbas – apgalvoti kaip tinkamai tvarkyti ir panaudoti materialinius išteklius.



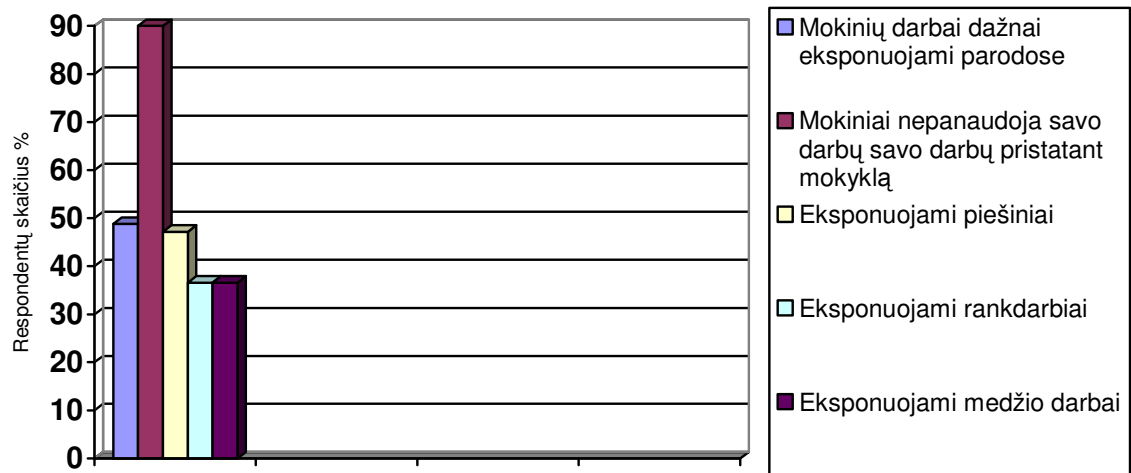
27 pav. Išteklių panaudojimas ir prieinamumas

Apklaustųjų nuomone, mokyklos materialiniai ištekliai naudojami efektyviai (66%). Mokykloje esantys ištekliai atitinka strateginius mokyklos tikslus (58%). Ieškoma būdų kaip geriau panaudoti materialinius išteklius.

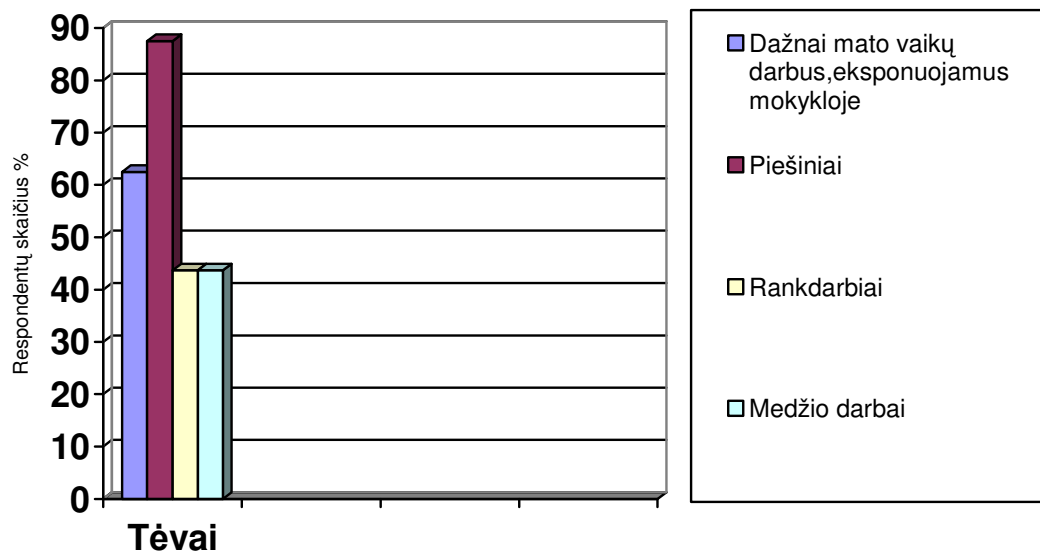
Tačiau ištekliai tik iš dalies užtikrina kokybišką ugdymą (81%). Moksleiviai ir pedagogai nepakankamai skatinami savarankiškai naudotis mokyklos ištekliais. 50% mokytojų nežino, ar informacija apie išteklius yra prieinama.

3.2. Moksleivių darbų panaudojimas.

Materialiniai ištekliai – tai ne vien tik finansai. Materialiniais ištekliais yra laikomi ir moksleivių darbai.



28 pav. Moksleivių darbų panaudojimas



29 pav. Moksleivių darbų panaudojimas

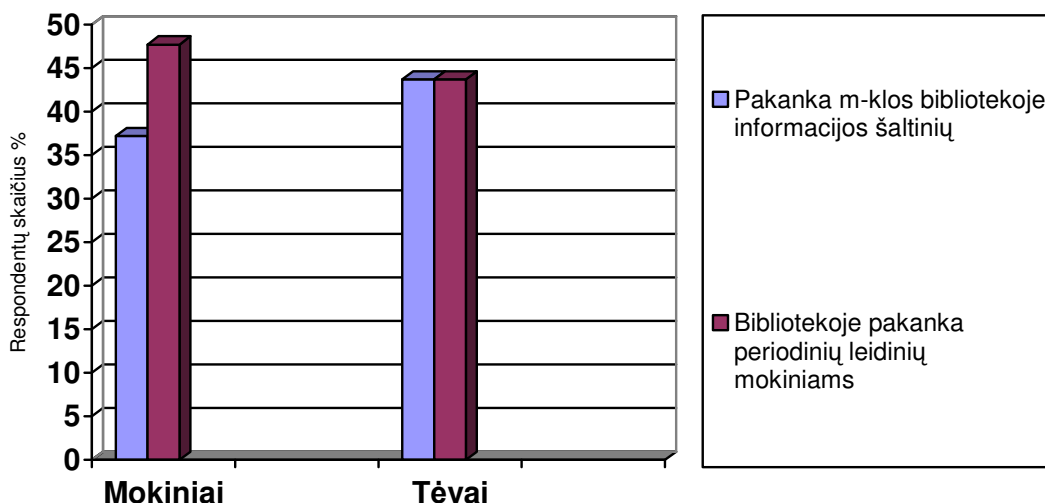
Išsiaiškinta, kad moksleivių darbai dažnai eksponuojami mokykloje ir rajono parodose. Mokinių darbų parodos mokykloje organizuojamos kartą per trimestrą. Rengiamos tarpmokyklinės moksleivių darbų parodos. Darbai siunčiami į rajoninius konkursus, respublikines parodas bei festivalius.

Anketinėje apklausoje nurodomas vienintelis trūkumas – ne visų mokinių darbai yra panaudojami puošiant ir pristatant mokyklą.

Tiek tėvai, tiek mokiniai turėtų suprasti, kad ne visus darbus galima vežti į parodas, konkursus.

3.3. Informacijos šaltinių įvairovė.

Materialiniams ištekliams priskiriama ir informacinių šaltinių įvairovė. Norint išsiaiškinti ar jų pakanka mokykloje, buvo atlikta anketinė apklausa.



30 pav. Informacijos šaltinių įvairovė

Anketinė apklausa parodė, kad ugdymo procese naudojami įvairūs informacijos šaltiniai. Moksleiviai ir mokytojai gana dažnai naudojami bibliotekos paslaugomis.

Tačiau pagrindinių informacijos šaltinių vis dėlto nepakanka mokykloje:

1. Mokytojams ir mokiniams trūksta periodinių leidinių;
2. Mokykloje nepakanka kompiuterių;
3. Trūksta pagrindinės metodinės literatūros.

Mokyklos bibliotekoje yra kompiuteriai, bet nėra interneto, tad mokytojai ir mokiniai neturi galimybės naudotis kompiuteriais kaip informaciniu šaltiniu.

Mokyklos bibliotekininkė sakė, kad bibliotekoje yra žinyų, enciklopedijų, žodynų ir t.t. Mažai prenumeruojama periodikos leidinių. Kartais informacijos tenka ieškoti už mokyklos ribų. Bibliotekoje kaupiama medžiaga apie profilinį mokymąsi, profesijos pasirinkimą, kuri yra naudinga ir laisvai prieinama vyresniųjų klasių mokiniams.

4. *Personalo politika*

Šis veiklos rodiklis suskirstytas į 2 pagalbinus rodiklius:

4.1. Komplektavimas.

Kaip išteklių yra laikomas ir mokykloje dirbantys mokytojai bei pagalbinis personalas, jų išsilavinimas ir t. t.. Mokykloje dirba 28 mokytojai bei 9 aptarnaujančio personalo darbuotojai. Mokykloje dirba tik 2 pensijinio amžiaus mokytojai.

2 mokytojams mūsų mokykla yra ne pagrindinė darbovietė. Kiekvienam darbuotojui užvesta asmens byla. Sudarytos pareiginės instrukcijos pedagogams ir aptarnaujančiam personalui.

Pedagogų darbo krūvis paskirstytas pagal ugdymo planą, tačiau trūksta kvalifikuotų pedagogų.

4.2. Išsilavinimas, kvalifikacija.

Mokykloje dirba 14 vyresniojo mokytojo kvalifikaciją turinčių pedagogų, 1 mokytojas metodininkas, 20 – turinčių reikiamą pedagoginį išsilavinimą.

Mokykloje veikia metodiniai susivienijimai. Mokytojai dalyvauja seminaruose, kursuose. Stebi kolegų vedamas atviras pamokas. Dalijasi gerąja patirtimi.

Mokykloje yra atestacinė komisija. Sudarytas veiklos planas. Mokykloje kaupiama ir saugoma informacija apie kiekvieno mokytojo įgytą kvalifikaciją.

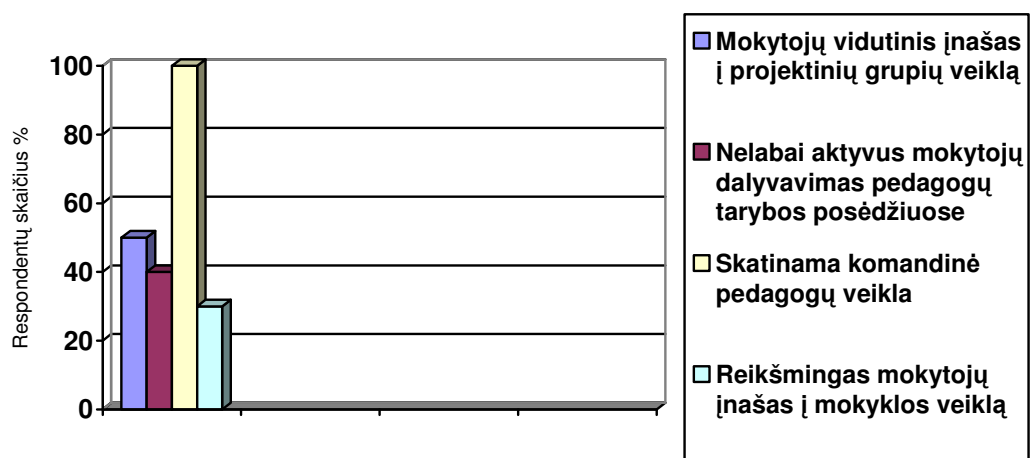
Trūkumas - mokytojams trūksta aktyvumo dalyvaujant projektiniuose darbuose.

5. Efektyvus personalo patirties panaudojimas.

Šis veiklos rodiklis suskirstytas į 4 pagalbinis rodiklius:

5.1. Pedagogų komandos veiklos efektyvumas.

Šiam pagalbiniam rodikliui įvertinti buvo peržiūrėta metodinių grupių dokumentacija, projektų dokumentacija, pateikta anketa mokytojams.



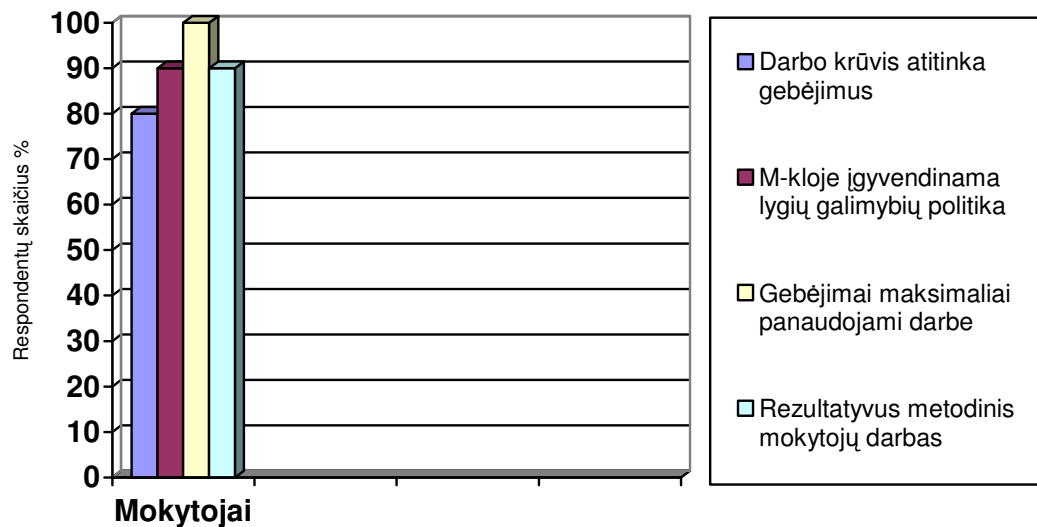
31 pav. Pedagogų komandos veiklos efektyvumas

Anketiniai duomenys parodė, kad mokytojų įnašas į mokyklos veiklą yra skirtingas. Indėlis į projektinių grupių veiklą yra vidutinis arba mažas (50%). Mokytojai ne visada gerai dirba komandomis, nors visi apklaustieji nurodė, kad komandinė pedagogų veikla mokykloje yra skatinama.

Metodinis mokytojų darbas yra gana rezultatyvus. Dauguma mokytojų dalykininkų dalijasi savo gerąja patirtimi. Jauniems specialistams yra teikiama tinkama pagalba.

Yra ir trūkumų - ne visi mokytojai aktyviai dalyvauja pedagogų tarybos posėdžiuose. Tik 60% apklaustųjų efektyviai vertina klasės vadovo darbą.

5.2. Pedagogų gebėjimų panaudojimo sistema.



32 pav. Pedagogų gebėjimų panaudojimo sistema

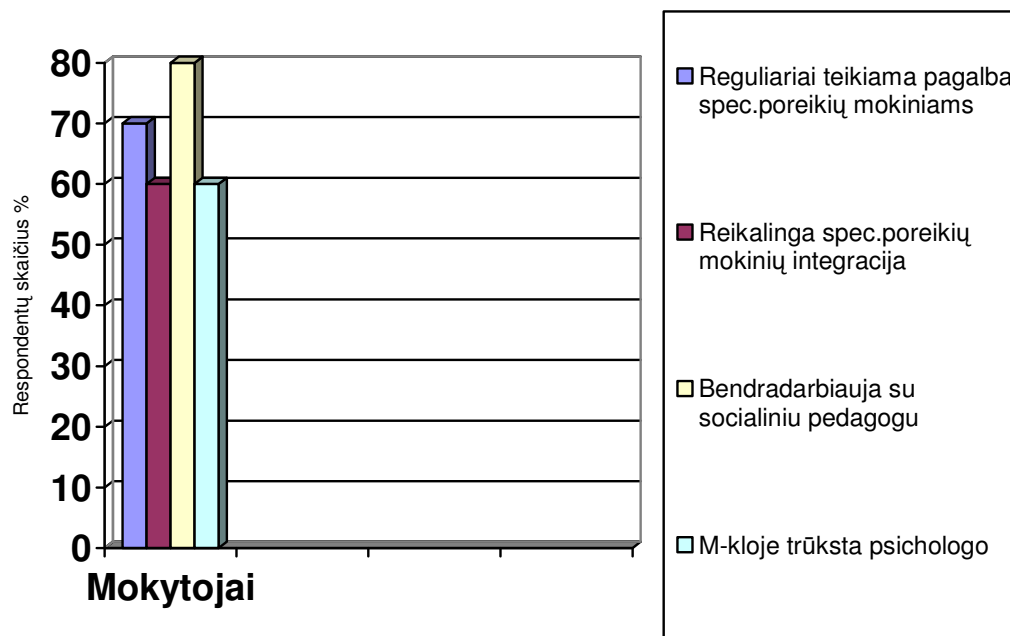
Peržvelgiant anketų mokytojams rezultatus, paaiškėjo, kad skirstant darbus mokytojams, dažniausiai atsižvelgiama į jų asmenines savybes, patirtį, kvalifikaciją. 90% apklaustųjų mano, jog mokykloje įgyvendinama lygių galimybių politika. Dauguma mokytojų (80%) teigia, jog skirtas darbo krūvis atitinka jų gebėjimus. Visi apklaustieji teigia, kad savo gebėjimus darbe panaudoja maksimaliai.

10% apklaustųjų nurodė, kad jiems darbo krūvis yra per mažas pagal jų gebėjimus. Lygiai tiek pat – kad per didelis. Iš pokalbių paaiškėjo, kad kai kurie mokytojai dirba dviejose mokyklose ir didelis darbo krūvis juos vargina.

10% apklaustųjų teigimu, mokykloje nėra įgyvendinama lygių galimybių politika.

5.3. Bendradarbiavimas teikiant pagalbą moksleiviams.

Tikriausiai kaip ir kiekvienoje mokykloje, taip ir šioje, yra specialiųjų poreikių mokinių. Šiems mokiniams reikalingas papildomas pasiruošimas ir pagalbos teikimas. Norint išsiaiškinti, kaip vykdoma ši veikla mokykloje, buvo pateikta anketa mokytojams.



33 pav. Bendradarbiavimas,teikiant pagalbą moksleiviams

Mokykloje mokosi 4 specialiųjų poreikių moksleiviai. Tvarkingai vedama specialiųjų poreikių mokinių dokumentacija. Yra sudaryta spec. ugdymo komisija, vyksta posėdžiai, yra protokolai. Didesnė dalis mokytojų supranta, kad specialiųjų poreikių mokinių integracija į bendrojo lavinimo mokyklas yra reikalinga. Dauguma mokytojų reguliariai teikia individualią pagalbą tokiems mokiniams (70%).

Mokykloje dirba socialinis pedagogas.

Pagal poreikius teikiama individualizuota pagalba socialiai remtiniams ir rizikos grupių mokiniams. Lankomasi jų šeimose, stengiamasi tokius mokinius įtraukti į prevencinius projektus. Sprendžiamos įvairios socialinės pedagoginės problemos, organizuojamas socialinių projektų kūrimas ir įgyvendinimas. Mokytojų ir socialinio pedagogo bendradarbiavimas yra pakankamai nuoseklus ir planingas (80%).

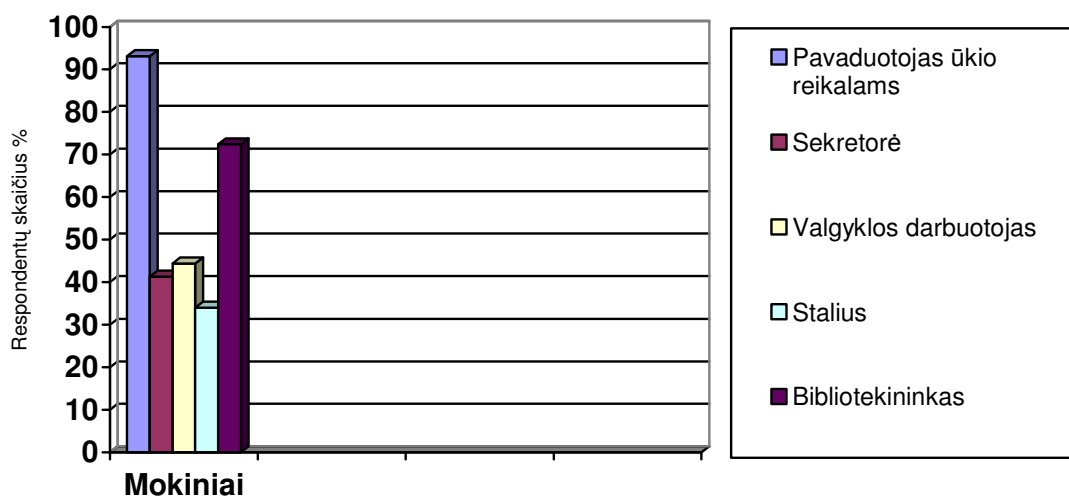
Bet mokytojai pažymi, kad dirbant su spec. poreikių mokiniiais iškyla sunkumų. Pusė mokytojų nurodė, kad pamokoje labai trūksta laiko dirbant su tokiais mokiniiais. Dalis mokytojų

mano, kad šiems mokiniams stinga mokymosi motyvacijos, trūksta metodinės literatūros ir nėra tinkamų vadovėlių darbui su šiais mokiniais.

Mokykloje jaučiamas trūkumas ir kitų pedagoginę pagalbą teikiančių specialistų: logopedo (ypač pradinėse klasėse) ir psichologo (60%).

5.4. Aptarnaujančio (pagalbinio) personalo panaudojimas.

Mokiniai kai kuriais klausimais – dėl pavėžėjimo laiko, atostogų, pažymų išrašymo ir pan. – kreipiasi ir į kitus administracijos darbuotojus (pavaduotoją ūkio reikalams, sekretorę, bibliotekininkę), pagalbinį personalą (valgyklos darbuotoją, stalių).



34 pav. Pagalbinio personalo pasitelkimas

Aptarnaujančio personalo pareigos yra tiksliai apibrėžtos ir suprantamos. Sudarytos pareiginės instrukcijos. Reguliariai sudaromi darbo ir budėjimo grafikai. Dauguma apklaustųjų labai gerai vertina pavaduotojo ūkio reikalams (91%), sekretorės (40%), bibliotekininkės (71%) darbą. Dalis mano, kad labai gerai dirba valgyklos darbuotoja ir buhalterė. Dauguma nurodė, kad gerai dirba stalius, sargai ir kūrikai. 40,1% apklaustųjų nuomone, mokytojų ir aptarnaujančio personalo bendradarbiavimas yra pakankamai efektyvus. 46,6% visų apklaustųjų dažniausiai sulaukia optimalios pagalbos. Mokiniai nurodė, kad daugiausia pagalbos sulaukia iš pavaduotojo ūkio reikalams (69%), sekretorės (17,3%), bibliotekininkės (13,7%), staliaus (3,45%).

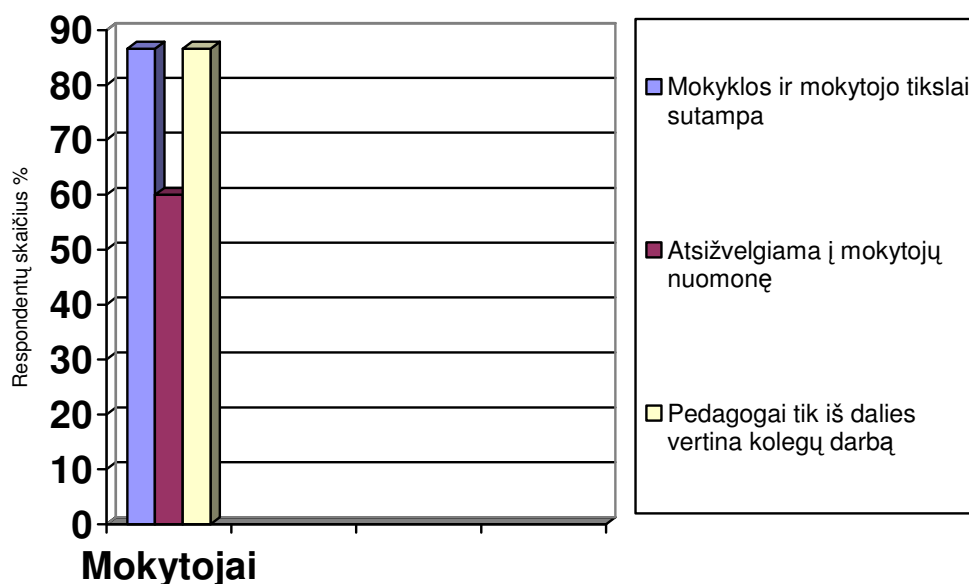
Net 46,6% apklaustųjų mokytojų mano, kad jų ir pagalbinio personalo bendradarbiavimas yra nelabai efektyvus. Daugiau kaip pusė apklaustųjų (53,3%) valytojų ir rūbininko (60%) darbą įvertino tik patenkinamai. 33,4% jų darbą įvertino gerai. Panašiai valytojų ir rūbininko darbą

įvertino ir mokiniai. Dalis mokytojų ir pusė mokinių patenkinamai vertina kiemsargio darbą. 40,1% mokytojų mano, kad pagalbinio personalo pagalba turėtų būti efektyvesnė, valytojai turėtų geriau atlikti savo pareigas, turėtų būti geresnis abipusis supratimas tarp mokytojų ir aptarnaujančio personalo.

6. *Pedagogų tobulinimasi ir vertinimas.*

Šis veiklos rodiklis suskirstytas į 2 pagalbinius rodiklius:

6.1. Pedagogų vertinimo reikšmė mokyklos plėtros planavimui.



35 pav. Pedagogų vertinimo reikšmė mokyklos plėtros planavimui

Atlikus anketinę apklausą paaiškėjo, kad mokytojų darbo tikslai ir uždaviniai sutampa su mokyklos tikslais ir uždaviniais (86,6%), iš dalies sutampa 13,3%. Dauguma apklausos dalyvių (86,6%) savo darbo tikslus ir uždavinius derina su mokyklos tikslais ir uždaviniais.

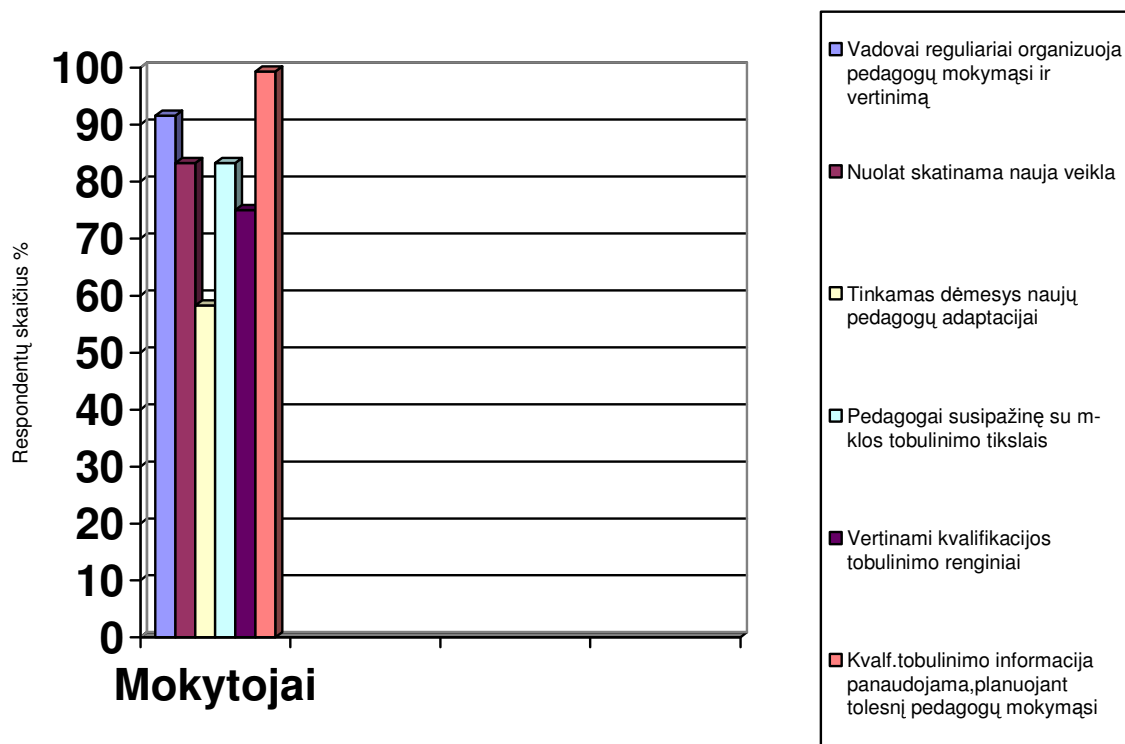
Yra nemažai ir trūkumų. 53,3% apklaustųjų mano, kad pedagogų vertinimo sistema veikia iš dalies. Pareikšdami nuomonę apie pedagogų darbo vertinimo ir skatinimo sistemą 26,6% apklaustųjų teigia, kad vertinimo sistema įdiegta.

86,6% mokytojų mano, kad kolegos vertina darbą tik iš dalies.

Pareiškiant nuomonę apie pedagogų darbo vertinimo ryšį su mokyklos veiklos plėtra, 5 apklaustieji (33,3%) mano, kad ryšys geras.

53,3% apklaustųjų sutiko, kad organizuojant mokyklos plėtros planavimą atsižvelgiama tik iš dalies į visų pedagogų nuomonę. 33,3% mano, kad, organizuojant mokyklos plėtros planavimą, atsižvelgiama į visų pedagogų nuomonę.

6.2. Pedagogų tobulinimosi efektyvumas.



36 pav. Pedagogų tobulinimosi efektyvumas

Analizuojant pedagogų kvalifikacijos kėlimą, 92% apklaustųjų atsakė, kad mokyklos vadovai reguliariai organizuoja ir vykdo pedagogų mokymąsi ir vertinimą, 8% atsakė – iš dalies.

83% pedagogų mano, kad nuolat skatinama nauja veikla, 17% – kai kada.

Pedagogai (83%) yra susipažinę su mokyklos tobulinimosi tikslais ir prioritetais.

Kad kvalifikacijos tobulinimo renginiai vertinami, teigiamai atsakė 83% apklaustųjų. 17% mano - iš dalies.

Į klausimą, ar kvalifikacijos tobulinimosi informacija panaudojama planuojant tolesnį pedagogų mokymąsi, teigiamai atsakė 92% apklaustųjų, iš dalies - 8%.

58% pedagogų atsakė, kad mokykloje skiriamas tinkamas dėmesys naujų pedagogų adaptacijai, 33%- iš dalies, 9% - netinkamas.

Pusė teigia, kad mokykloje tinkamas karjeros sistemos buvimas. Kad visuose lygiuose veikia poreikių nustatymo ir geros patirties sklaidos sistema, atsakė 42%, 58% mano, kad ši sistema veikia iš dalies.

7. Mokyklos finansinių išteklių valdymas.

Šis veiklos rodiklis suskirstytas į 3 pagalbinus rodiklius:

7.1. Mokyklos finansinė veikla.

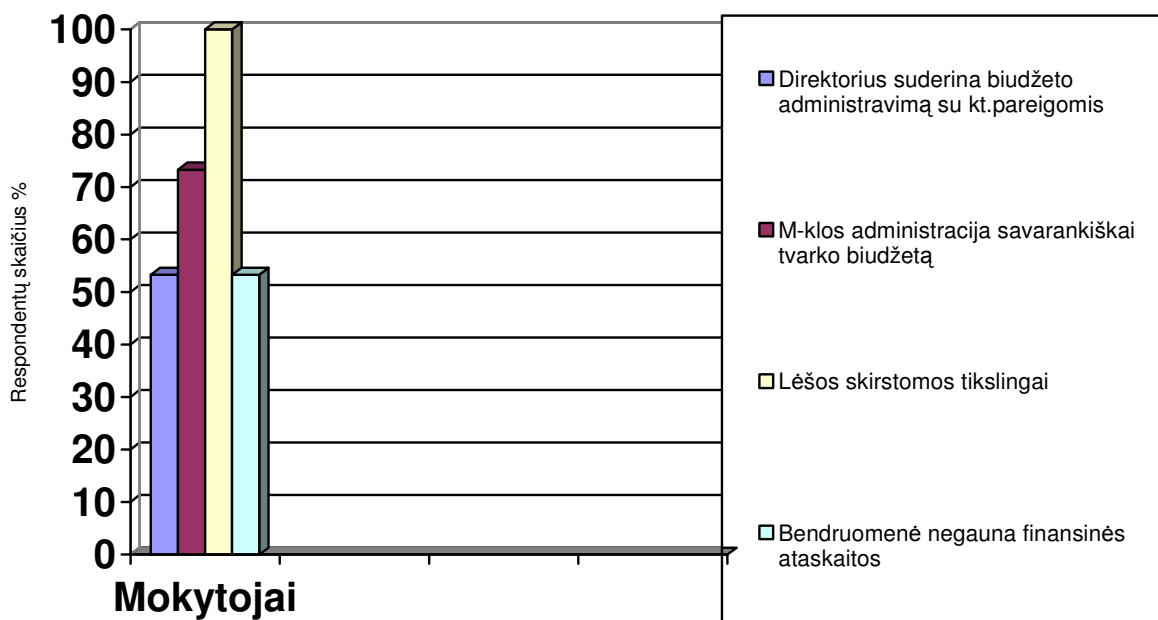
Vadovai supranta mokyklos valdymo finansinį mechanizmą ir tvarko pagal savivaldybės ir valstybės reglamentuotą tvarką. Mokyklos direktorė sėkmingai suderina biudžeto administravimo funkciją su kitomis mokyklos vadovo pareigomis.

Mokyklos darbuotojai informuojami apie tarifikaciją ir darbo užmokestį. Atlyginimai darbuotojams išmokami laiku.

Yra ir trūkumų:

1. Bendruomenė nedalyvauja sprendžiant mokymo bazės ir ugdymo sąlygų gerinimo klausimus.
2. Nepakankamai išgirstama bendruomenės nuomonė apie finansinių išteklių naudojimą mokykloje.

7.2. Mokyklos biudžeto tvarkymo sistema.



37 pav. Mokyklos finansinių išteklių valdymas

Direktorė suderina biudžeto tvarkymo funkciją su kitomis vadovo pareigomis.

Mokyklos administracija lėšas tvarko pagal savivaldybės ir valstybės reglamentuotą tvarką.

Tačiau mokykla nepakankamai gauna nebiudžetinių lėšų. Bendruomenės nuomonė apie finansinių išteklių panaudojimą nepakankamai išgirstama. Mokyklos bendruomenė nėra pakankamai supažindinama su sąmata.

7.3. Biudžetinių ir nebiudžetinių išteklių panaudojimas.

Mokyklos administracija skatina taupiai naudoti mokyklos lėšas. Mokytojų tikslai ir uždaviniai sutampa su mokyklos tikslais ir uždaviniais.

Biudžetinių ir nebiudžetinių lėšų tvarkymas (kaupimas, skirstymas, panaudojimas) nepakankamai viešas ir skaidrus.

Mokyklos bendruomenė negauna finansinių ataskaitų (nei ketvirtinių, nei metinių). Pokalbių metu išsiaiškinta, kad finansininkė kiekvienų metų sausio pradžioje mokytojų kambaryje skelbimų lentoje iškabina metines finansines ataskaitas.

IŠVADOS

Atlikus išsamią poauditinės veiklos analizę, darbo hipotezė pasitvirtino: vidinis auditas tikrai atskleidžia vidinius mokyklos privalumus ir trūkumus ir taip padeda efektyvinti mokyklos vadybą.

Atlikusi mokyklos veiklos rodiklių „Mokyklos valdymas ir kokybės garantavimas“, „Ugdymo turinys“ ir „Ištekliai“ vidaus audito analizę, padariau šias **išvadas**:

1. Auditas yra vienas iš svarbiausių ir patikimiausių informacijos šaltinių.
2. Auditas padeda išryškinti mokyklos vadybos privalumus ir trūkumus.
3. Vidaus audito metodika padeda įgyti gebėjimų analizuoti mokyklos būklę bei turimą informaciją, sutelkti resursus, išvelgti stipriąsias ir silpnąsias veiklos puses, atsirandančius kliuvinius, galimybes ir pavojus, suvokti sėkmes ir nesėkmes, sykiu su bendruomene formuluoti aiškius, visiems suprantamus mokyklos siekius, strategiškai planuoti veiklą, kurti modernios mokyklos kultūrą ir tobulinti jos valdymą.
4. Sistemingas, nuolatinis, gerai struktūruotas vidinis įsivertinimas naudingas galimybė tobulinti veiklą ir siekti kokybės.
5. Vidaus auditas iš mokytojų reikalauja daug papildomo darbo ir laiko sąnaudų, tačiau padeda kokybiškiau organizuoti ugdymo procesą.
6. Anketinių apklausų rezultatai ne visada atitinka realią situaciją. Pokalbių su mokytojais metu paaiškėjo, kad jie bijo atvirai reikšti savo nuomonę dėl darbo vietos išsaugojimo.

REKOMENDACIJOS MOKYKLOS BENDRUOMENEI

1. Atliekant auditą mokykloje, reikia taikyti kuo įvairesnius tyrimų metodus, neapsiriboti tik anketomis.

2. Sudarant anketas, klausimai ir atsakymai turėtų būti aiškūs ir konkretūs (ne dviprasmiški). Deja, visos pateiktos anketos būtent tokios ir buvo.

3. Grupės veiksmai bus efektyvūs tik tada, kada visi žinos, ko apskritai siekiama, ką konkrečiai turi padaryti, kokie keliami reikalavimai. Kiekvienas audite dalyvaujantis ir jį atliekantis žmogus turi gerai susipažinti su audito metodika ir suvokti, kad tai yra būtina ne vadovams, o mokyklos gerovei. Turi įsisąmoninti, kad – auditas – ne kažkas primesta iš šalies, o vidujinė būtinybė: vertindamas ir įsivertindamas sieki tobulinti save, organizaciją, jos veiklą.

4. Labai svarbu, kad į mokyklos veiklos planavimą, valdymą įsitrauktų visa bendruomenė – mokytojai, tėvai, mokiniai. Bendra vizija (strategija), bendra atsakomybė – tai demokratinės mokyklos požymis.

LITERATŪRA

1. Ališauskas R. (1997). Technologijos ir švietimo kaita // Mokykla, 4, p. 6-13
2. Ališauskas R. (2000) Švietimo kokybės matuokliai // Mokykla, 8, p. 1-5
3. Ambrasaitė N., Jucevičienė P., Kizienė D., Targamadžė V. (1996) Lietuvos švietimo sistema. KN: Jucevičienė P. (sud.) Lyginamoji edukologija. Kaunas
4. Arbatauskas A. (1994). Indicators of School Manager's Activities. In: Hamalainen K. and Van Wieringen F. (eds) Reforming Educational Management in Europe.
5. Arbatauskas A. (1996) Atestacija. Vadyba. Ugdymo filosofija. Vilnius.
6. Arends R. I. (1998). Mokomės mokyti. Vilnius.
7. Barkauskaitė M. (1997). Lietuvos švietimo sistemos kaitos vertinimai (direktorių, mokytojų, pirmo kurso studentų požiūriu) // Pedagogika, 34, p. 19-29
8. Barkauskaitė M., Bruzgelevičienė R. (2002). Švietimo įstaigos vertinimo nuostatos. Vilnius
9. Barczyk C. (1998). Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius.
10. Bendrojo lavinimo mokyklos audito metodika (projektas) (2000). Vilnius.
11. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I d. (2002). Vilnius.
12. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. II d. (2002). Mokyklų patirtis / R. Bruzgelevičienė (sud.). Vilnius.
13. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. III d. (2004). Molėtų rajono mokyklų patirtis / Redaktorių kolegija: V. Petkūnienė ir kt. Molėtų švietimo centras.
14. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. IV d. Kauno miesto mokyklų patirtis / Redaktorių kolegija: R. Lileikienė ir kt. Kaunas.
15. Birzea C. (1995). Dialogue on Reforms in Central and Eastern Europe. Education.
16. Bruzgelevičienė R. (2001). Lietuvos švietimo kaita. Vilnius.
17. Bullock A. and Thomas H. (1997). Schools at the Centre? A Study of Decentralisation. London.
18. Casimir C. Barczyk. (1998). Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius.
19. Cibulskas R. (1996). Mokyklų vadovų veiklos pagrindinės nuostatos ir motyvacija // Pedagogika, 32, p. 77-85
20. Cibulskas R. (1997). Švietimo vadyba: mokslas ir praktinė veikla // Pedagogika, 33, p. 217-226

21. Čekanavičius G., Murauskas G. (2000). Statistika ir jos taikymai. Vilnius.
22. Černius V. J. (1993). Mokykla: organizacija, bendravimas, vadovavimas. Lietuvos švietimo reformos gairės / P. Dereškevičius (sud.). Vilnius.
23. Dalin P., Rolff H. G., Kleekamp B. (1999). Mokyklos kultūros kaita. Vilnius.
24. Degutis M. (1999) Socialinių tyrimų metodologija. Kaunas.
25. Denhardt R. (2001). Viešųjų organizacijų teorijos. Vilnius.
26. Džeimsas V. (1995). Pragmatizmas. Naujas kai kurių senų mąstymo būdų pavadinimas. Vilnius.
27. Edwards A. M. (1996). Educational Theory as Political Theory. Aldershot.
28. Everard K. B. ir Morris G. (1997). Efektyvus mokyklos valdymas. Vilnius.
29. Fullan M. (1998). Pokyčių jėgos. Vilnius.
30. Hargreaves A. (1999). Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. Vilnius.
31. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius.
32. Hopkins D., West M. (1998). Kaita ir mokyklos tobulinimas (XX a. pedagogikos klasika). Vilnius.
33. How good is our school? (1996). The Scottish office, Education and Industry Department.
34. Janauskaitė R. (1998). Kaip parengti mokyklos plėtros planą. Vilnius.
35. Jucevičienė P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas.
36. Lepeškienė V. (1996). Humanistinis ugdymas mokykloje. Vilnius.
37. Lietuvos švietimas 2000 (2001). Vilnius.
38. Mackevičius J. (2001). Auditas. Teorija, praktika, perspektyvos. Vilnius
39. Muller Indrebo A. (1998). Demokratinis vertinimo modelis/Dialogas, 45, p. 2
40. Psichologinė pagalba mokyklai (1995). Vilnius.
41. Rado P. (1999). Transition in Education the key Educational Policy Areas in the Central European and Baltic Countries.
42. Stoll L., Fink D. (1998). Keičiame mokyklą. Vilnius.
43. Targamadzė V. (1996). Švietimo organizacijų elgsena. Kaunas.
44. Vasiliauskas A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius.
45. Želvys R. (1999). Švietimo vadyba ir kaita. Vilnius.
46. Želvys R. (1996). Švietimo vertinimas//Mokykla, 10-11, p. 7-10
47. ISO 9000,9001.[žiūrėta 2007-01-16]. Prieiga per internetą:
<http://lt.wikipedia.org/wiki/ISO_9000,9001.

47. Švietimo gairės. Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos 2003-2012 m. [žiūrėta 2007-04-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt>>.

