

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Diana Šakočiūtė

Edukologijos magistrantūros studentė

**VIDAUS AUDITO POVEIKIS BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS
UGDYMO KOKYBĖS KĖLIMUI**

Magistro darbas

Mokslinis vadovas
Doc. dr. Rolandas Paulauskas

Šiauliai, 2010

Darbas originalus.....Diana Šakočiūtė

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VIDAUS AUDITAS (ĮSIVERTINIMAS).....	12
1.1 Mokyklų vidaus auditų idėja.....	12
1.2 Švietimo įstaigos vertinimas ir samprata.....	14
1.3 Švietimo įstaigos vidaus vertinimo sritys.....	16
1.4 Vidaus audito metodologija ir metodai.....	16
2. MOKYKLOS VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMAS TEORINĖ PRASME.....	18
2.1 Mokyklos veiklos kokybės nagrinėjimas moksliniuose šaltiniuose.....	18
2.2 Mokyklos veiklos kokybę įtakojantys veiksniai.....	21
2.3 Įstaigos veiklos kokybiškumą pagrindžiantys požymiai.....	27
3. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS.....	33
4. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ.....	39
IŠVADOS.....	55
REKOMENDACIJOS.....	56
LITERATŪRA.....	57
PRIEDAI	

LENTELĖS

1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal įstaigą, kurioje jis dirba	34
2 lentelė. Respondentų darbo patirtis.....	35
3 lentelė. Respondentų nuomonė, ar Jų mokykloje egzistuoja vidaus audito (įsivertinimo) sistema.....	39
4 lentelė. Respondentų nuomonė apie mokyklos įsivertinimo paskirtį.....	40

PAVEIKSLAI

1 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	35
2 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	37
3 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikaciją.....	38
4 paveikslas. Respondentų nuomonės, kas mokykloje atlieka vidaus auditą,	

pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	41
5 paveikslas. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar noriai ir aktyviai dalyvaujate mokyklos vertinimo procese?“ pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	42
6 paveikslas. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar noriai ir aktyviai dalyvaujate mokyklos vertinimo procese?“ pasiskirstymas pagal turimą kvalifikaciją.....	43
7 paveikslas. Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų ir pedagogų samprata veiklos efektyvumo aspektu.....	44
8 paveikslas. Respondentų nuomonės apie ugdymo planų ir tvarkaraščių įtaką mokyklos darbo kokybiškumui pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	45
9 paveikslas. Respondentų nuomonės apie mokytojo veiklos planavimo įtaką mokyklos darbo kokybiškumui pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	45
10 paveikslas. Respondentų nuomonės apie pagalbos mokiniui mokantis įtaką mokyklos darbo kokybiškumui pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	46
11 paveikslas. Respondentų nuomonės apie mokyklos strateginių planų kokybės ir dermės įtaką mokyklos darbo kokybiškumui pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	47
12 paveikslas. Respondentų nuomonės apie mokyklos įsivertinimo proceso įtaką mokyklos darbo kokybiškumui pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	47
13 paveikslas. Respondentų nuomonės, kuri vidaus vertinimo sritis jų įstaigoje atsiskleidė labiausiai, pavyko geriausiai išanalizuoti, pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	49
14 paveikslas. Respondentų nuomonės, kuri vidaus vertinimo sritis jų įstaigoje atsiskleidė labiausiai, pavyko geriausiai išanalizuoti, pasiskirstymas pagal mokyklos tipą.....	50
15 paveikslas. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar, Jūsų nuomone, vidaus auditas įtakoja mokyklos ugdymo kokybę?“ pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	51
16 paveikslas. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar, Jūsų nuomone, vidaus auditas įtakoja mokyklos ugdymo kokybę?“ pasiskirstymas pagal turimą kvalifikaciją.....	52
17 paveikslas. Respondentų atsakymų į klausimą „Kaip manote, ar švietimo įstaigos veiklos vertinimas įtakoja Jūsų mokyklos darbo efektyvumą (kokybės) kaitą?“ pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	53
18 paveikslas. Respondentų nuomonės apie mokyklos veiklos efektyvumą pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	54

SANTRAUKA

Temos pavadinimas: VIDAUS AUDITO POVEIKIS BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS UGDYMO KOKYBĖS KĖLIMUI

Magistro darbas

Tyrimo aktualumas: Lietuvos mokyklose per pastarąjį dešimtmetį įvyko daugybė pokyčių, laiduojančių didėjančią mokyklos savarankiškumą. Todėl svarbu, kad pati mokykla nuolat įsivertintų savo veiklą bei pokyčius. Geriausią ugdymo kokybę pasiekiamo tada, kai mokykla nuolat vertina ugdymo kokybę ir ieško jos tobulinimo būdų.

Mokyklos vidaus audito metu išklausomos įvairios pusės (pedagogai, mokiniai, ugdytinių tėvai) apie ugdymo įstaigą, pateikiamos perspektyvos, kokia ji turėtų būti. Todėl ši informacija ypač labai svarbi švietimo įstaigos veiklos tobulinimui.

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 patobulinti mokyklos tolimesnę veiklą.

Tyrimo objektas: Bendrojo lavinimo mokyklos įsivertinimas (vidaus auditas).

Tyrimo tikslas: Pagrįsti vidaus audito (įsivertinimo) poveikį bendrojo lavinimo mokyklos ugdymo kokybės kėlimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti bendrojo lavinimo mokyklos, kaip švietimo organizacijos kokybės sampratą.
2. Išsiaiškinti švietimo įstaigos įsivertinimo sampratą per vidaus audito metodiką.
3. Nustatyti mokyklos darbo kokybės vertinimo galimybes ir problemas.

Tyrimo imtis: Tyrime dalyvavo 4 Kauno miesto skirtingų tipų bendrojo lavinimo mokyklos (pradinė mokykla, pagrindinė mokykla, vidutinė mokykla ir gimnazija). Kiekvienai ugdymo įstaigai

teko po 25 anketas, kurias užpildė kiekvienos mokyklos vadovas, pavaduotojas (-ai) ir pedagogai. Iš viso tyrime dalyvavo 100 respondentų.

Tyrimo metodologija: Modernizavimo teorija, kurioje teigiama, jog „visos nacijos eina tuo pačiu raidos keliu, o šalys jų skirtingais raidos etapais yra tos pačios trajektorijos, skirtinguose taškuose“ (Janiūnaitė,1999). Todėl ir į ugdymo įstaigas žiūrima kaip į nuolat kintančias ir tobulėjančias organizacijas.

Išvados:

- Vidaus auditas mokykloje yra prasminga veikla, teikianti konkrečios naudos mokytojams ir mokyklos bendruomenei.
- Įstaigos įsivertinimas tai ne mechaniškas, refleksinis procesas. Tai – susitarimai.
- Vidaus auditas padeda taisyti iškeltus trūkumus, tobulinti valdymo formas ir gerinti ugdymo kokybę.
- Vidaus auditas daro poveikį bendrojo lavinimo mokyklos ugdymo kokybės kėlimui ir bendram įstaigos veiklos tobulėjimui.

SUMMARY

Topic: THE INFLUENCE OF INTERNAL AUDIT TO THE LIFTING OF THE QUALITY OF EDUCATION IN GENERAL EDUCATION SCHOOL

Master thesis

Relevance of the study: During the past ten years there have been a lot of changes guaranteeing the increase in school autonomy. It is therefore important that the school itself constantly assess their activities and changes. The highest quality of education is achieved when the school constantly assess their quality of education and looks for ways to improve it.

School's internal audit covers a variety of people (teachers, pupils, parents) from the educational institution, provides perspective, what it should be. This information is very important for the educational institution's improvement.

Schools internal audit is a continuous, thorough reflective process, involving all school units and employees, the aim of which - to examine the operational aspects of the school, highlight the strengths and weaknesses and develop plans to improve school's further activities.

The object of investigation: secondary school self-evaluation (internal audit).

The aim: to justify the effects of an internal audit in general education schools and how it helps to increase the quality of education.

Objectives of the study:

1. To analyze the concept of the quality of education in general education schools as learning organizations.
2. To clarify the educational institution's concept of self-assessment by an internal audit methodology.
3. To set up school work quality assessment opportunities and challenges.

The sample of the investigation: The study included 4 different types of Kaunas general education schools (primary school, secondary school, high school and gymnasium). For each educational institution had 25 questionnaires filled out by each school's head master and deputy (s) and teachers. A total of 100 respondents.

Research methodology: Modernization theory, which states that "the whole nation goes the same path, and the countries during their development at different stages are the same trajectory, at different points only (Janiunaite, 1999). Therefore, and an educational institution is viewed as a constantly changing and developing organization.

Conclusions:

- Internal audit is a meaningful school activity, providing specific benefits to teachers and school community.
- Self-evaluation is not a mechanical, reflexive process. These are the arrangements.
- The internal audit helps to edit the shortcomings raised, to improve forms of school management and the quality of education.
- The internal audit has an impact on increasing quality of education at school and the whole institution's development.

ĮVADAS

Tema

Vidaus audito poveikis bendrojo lavinimo mokyklos ugdymo kokybės kėlimui

Temos aktualumas

Šiuolaikiniame pasaulyje, kur labiausiai išsivystę šalys rūpinasi informacinės, žinių, besimokančios visuomenės kokybių plėtote, prioritetinis dėmesys skiriamas švietimui, o ypatingas - bendrojo lavinimo mokyklai, kuri privalo užtikrinti visiems piliečiams išsilavinimo galimybes. Vis labiau aktualėjant švietimo, bendrai, ir bendrojo lavinimo mokyklos, atskirai, kokybės ir efektyvumo klausimams, kyla šios veiklos vertinimo problema.

Pasak Šermukšnytės, visose šalyse individo socializacijos procesas vyksta švietimo sistemoje, kurios pagrindinis tikslas – ugdyti asmenybę, sugebančią prisitaikyti prie ją supančios socialinės aplinkos, paremti vertybes, elgesio normas ir kartu sugebančią aktyviai ją keisti pagal savo poreikius. Taigi būtina pusiausvyra tarp žmogaus ir visuomenės poreikių. Švietimo sistema, užtikrinanti pusiausvirą tarp visuomenės ir asmenybės edukacinių poreikių, gali būti laikoma gera ir kokybiška. Todėl unikalaus sociokultūrinio konteksto įtakojama kiekviena šalis savaip ieško atsakymo į klausimą - kokia yra efektyvi (kokybiškas paslaugas teikianti) mokykla? Šis aktualus švietimo praktikai klausimas, galintis turėti daugybę atsakymų, kelia ir mokslininkų susidomėjimą. Bendrąsias švietimo kokybės problemas edukacinės paradigmos kaitos kontekste nagrinėja Matheson (2000), Fullan (2001), Jarvis (2001) ir kiti mokslininkai.

Bendrojo lavinimo mokykla tai švietimo institucija, kuri vykdo bendrojo lavinimo ugdymo programas ir užtikrina ugdymo kokybę. Bendrojo lavinimo mokyklų bendrąsias programas sudaro Švietimo ir Mokslo ministerija. Kitas programas sudaro pati mokykla, atsižvelgdama į mokinių poreikius bei gebėjimus. Programos orientuojamos į bendrąjį lavinimą, kūrybinę veiklą, siekiama skatinti ir plėtoti mokinių saviraišką. Kiekviena bendrojo lavinimo mokykla yra savita, turi savo tikslus, kurie daro įtaka mokyklos veiklos darbo kokybiškumui ir efektyvumui. Šiuo metu sparčiai keičiantis aplinkai, galima pastebėti, kad tarp mokyklų kaip ir verslo organizacijų didėja konkurencija. Todėl tampa aktualu nagrinėti, kokie veiksniai gali padėti gerinti mokyklos darbo kokybiškumą.

Lietuvos mokyklose per pastarąjį dešimtmetį įvyko daugybė pokyčių, laiduojančių didėjančią mokyklos savarankiškumą. Todėl svarbu, kad pati mokykla nuolat įsivertintų savo veiklą bei pokyčius. Geriausią ugdymo kokybę pasiekiamo tada, kai mokykla nuolat vertina ugdymo kokybę ir ieško jos tobulinimo būdų.

Mokyklos vidaus audito metu išklausomos įvairios pusės (pedagogai, mokiniai, ugdytinių tėvai) apie ugdymo įstaigą, pateikiamos perspektyvos, kokia ji turėtų būti. Todėl ši informacija ypač labai svarbi švietimo įstaigos veiklos tobulinimui.

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 patobulinti mokyklos tolimesnę veiklą.

Problema

Didėjantis švietimo įstaigų savarankiškumas, iškelia poreikį turėti priemones, kurios padėtų išlaikyti siektiną ugdymo kokybės lygį švietimo įstaigose nepriklausomai nuo jų įvairovės bei švietimo kokybės apskritai. Viena iš tokių priemonių yra švietimo įstaigų vertinimo sistema, pagrįsta sutartiniais kokybės rodikliais bei juos išreiškiančiais vertės kriterijais.

Kadangi bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo (vidaus audito) metodika nuo 2009 metų kovo mėnesio 25 d. tapo neprivaloma ([www. smm.lt](http://www.smm.lt)), todėl svarbu sužinoti, ar mokyklos vykdo įsivertinimo procesą, kuo mokyklos vadovaujasi vertindamos savo įstaigos veiklą, svarbu išsiaiškinti ką ir kodėl reikėtų tobulinti mokyklos veiklos įsivertinimo procese?

Tyrimo objektas

Bendrojo lavinimo mokyklos įsivertinimas (vidaus auditas).

Hipotezė

Vidaus auditas padeda įsivertinti atliekamų švietimo įstaigos ugdomosios veiklos darbų kokybę ir jos pokyčius, išryškina stiprybes ir silpnybes, taip pat padeda nustatyti ugdomosios veiklos trūkumus ir jų priežastis, bei sudaro galimybę mokyklos veiklos efektyvumo tolimesniam tobulinimui.

Tyrimo tikslas

Pagrįsti vidaus audito (įsivertinimo) poveikį bendrojo lavinimo mokyklos ugdymo kokybės kėlimui

Tyrimo uždaviniai:

4. Išanalizuoti bendrojo lavinimo mokyklos, kaip švietimo organizacijos, veiklos kokybės (efektyvumo) sampratą.
5. Išsiaiškinti švietimo įstaigos įsivertinimo sampratą per vidaus audito metodiką.
6. Nustatyti mokyklos darbo kokybės vertinimo galimybes ir problemas.

Metodologija:

Modernizavimo teorija, kurioje teigiama, jog „visos nacijos eina tuo pačiu raidos keliu, o šalys jų skirtingais raidos etapais yra tos pačios trajektorijos, skirtinguose taškuose“ (Janiūnaitė, 1999). Todėl ir į ugdymo įstaigas žiūrima kaip į nuolat kintančias ir tobulėjančias organizacijas.

Tyrimo metodai

Mokslinės literatūros analizė – leidžianti teoriškai išanalizuoti mokyklos veiklos įsivertinimo, efektyvumo sampratas ir jų nevienareikšmį traktavimą, išskiriant kokybiškumą sąlygojančius kriterijus.

Švietimo dokumentų analizė

Apklausa raštu – padeda nustatyti švietimo įstaigos vadovų, pavaduotojų ugdymui ir pedagogų mokyklos veiklos efektyvumo sampratas ir jas nulemiančius veiksnius.

Anketų (turinio) pagal SPSS statistinė analizė – leidžia nustatyti tiriamų mokyklų vadovų, pavaduotojų ugdymui ir pedagogų išskiriamus efektyvios mokyklos veiklos požymius ir parodo jų nuomonę savo įstaigos įsivertinimo klausimu.

Tyrimo imtis ir organizavimas

Tyrimė dalyvavo 4 Kauno miesto skirtingų tipų bendrojo lavinimo mokyklos (pradinė mokykla, pagrindinė mokykla, vidutinė mokykla ir gimnazija). Kiekvienai ugdymo įstaigai teko po

25 anketas, kurias užpildė kiekvienos mokyklos vadovas, pavaduotojas (-ai) ir pedagogai. Iš viso tyrime dalyvavo 100 respondentų.

Tyrimo etapai:

1. Darbo temos ir tyrimo problemos nustatymas, informacijos kaupimo pradžia (2008 m. rugsėjo – gruodžio mėn.).
2. Tyrimo metodikos sudarymas (2009 m. sausio mėn.).
3. Tyrimo vykdymas (2009 m. balandžio – gegužės mėn.).
4. Tyrimo statistinė analizė vykdomas (2009 m. spalio – lapkričio mėn.).
5. Išvadų, pasiūlymų ir rekomendacijų parengimas (2009 m. gruodžio mėn.).

Darbo naujumas ir reikšmingumas

Sužinojus mokyklų vadovų, pavaduotojų ir pedagogų nuomonę ir jų asmeninį mokyklos įstaigos įsivertinimą, jo svarbą ir reikšmę, galima lengviau nustatyti ir išskirti įstaigoje egzistuojančius mokyklos veiklos trūkumus, silpnybes, pabrėžti stipriąsias veiklos puses, siekiant kokybiškesnės ir efektyvesnės mokyklos veiklos.

Darbo struktūra

Įvadas

Literatūros apžvalga ir analizė (2 skyriai)

Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Išvados

Rekomendacijos

Literatūros sąrašas

Priedai

1. BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VIDAUS AUDITAS (ĮSIVERTINIMAS)

1.1. Mokyklų vidaus auditų idėja

Mokykla yra sistema sistemoje: t. y. šalies švietimo sistemos dalis ir drauge gana autonomiška organizacija, turinti savi veiklos ciklą. Mokyklos kaip atskiros organizacijos vertė yra jos unikalumas, gebėjimas susikurti savą kultūrą ir savą veiklos ritmą. Tačiau vertinant mokyklą kaip švietimo sistemos dalį yra svarbesnis jos gebėjimas atitikti bendrus reikalavimus: siekti nacionalinių švietimo tikslų ir išlaikyti atitinkantį šalies reikalavimus ugdymo kokybės bei veiklos efektyvumo lygį. Todėl mokyklai, kaip ir kitoms švietimo sistemoms, būtinas nuolatinis veiklos stebėjimas bei vertinimas.

Nacionalinės švietimo sistemos gali skirtis tikslais, keliamais mokyklų auditui. Vertinant siekiama nustatyti, ar visa švietimo sistema įgyvendina jai keliamus uždavinius. Kiekvienai atskiros mokyklos bendruomenei vertinimo duomenys padeda planuoti darbą ir kurti savo veiklos tobulinimo planus. Šalyse, kuriose tėvai laisvai renkasi mokyklas savo vaikams, viešai skelbiami vertinimo duomenys padeda jas palyginti. Mokyklas išlaikančiose bendruomenėse vertinimo duomenimis pagrindžiamas atsiskaitymas už lėšų naudojimo efektyvumą.

Nacionalinės švietimo sistemos skiriasi mokyklų vertinimo griežtumu: jo kraštutinumai yra inspektūros vykdoma nuolatinė visų mokyklos veiklos sričių kontrolė arba visiškai pasitikėjimas mokyklos veikla pasitenkinant moksleivių ir jų tėvų vertinimais. Giežta išorės kontrolė yra brangi, nes verčia išlaikyti daug inspektūros, didina psichologinę mokyklos personalo įtampą ir gali trikdyti jų darbą. Jokios priežiūros nebuvimas taip pat brangus, nes neskatina mokyklų ieškoti efektyvesnių darbo būdų. Todėl ieškoma tarpinių vertinimo variantų, atitinkančių šalies poreikius, galimybes bei pasirinktą švietimo sistemos valdymo filosofiją.

Mokyklų vertinimas yra vidaus (savęs vertinimas) ir išorės, arba derinami abu būdai. Abi vertinimo formos turi būti pagrįstos specialiais kriterijais ir atliekamos pasirengusių vertintojų. Europos Sąjungos švietimo politika skatina rinktis vienas kitą papildančių vidaus ir išorės vertinimų derinį. Išorės auditas skirtas mokyklai atsiskaityti ir visoje šalyje vykstantiems procesams stebėti, o vidaus – mokyklos raidai skatinti.

Lietuvoje apsispręsta dėl mokyklų vidaus audito pobūdžio, turinio ir metodikos. Išorės audito modelis yra rengiamas pagal Švietimo ir mokslo ministerijos parengtą ir Pasaulio banko remiamą projektą.

Mokyklų įsivertinimas (vidaus auditas) – nėra nauja praktika Lietuvos švietime. Jos diegimo sėkmę savotiškai lemė metodikos kokybė ir gebėjimas suprasti iš kitos kultūros (Škotijos) perimtą idėją bei kultūrinis pasirengimas ją taikyti.

Mokyklos įsivertinimo idėja kilo suvokus, kad organizacijos veiklos negalima patobulinti, jei to nenori arba negali pati organizacija. „ Viena – sukurti mokyklų tobulinimo politiką, visai kas kita – pasiekti, kad visos mokyklos norėtų pokyčių ir gebėtų keistis“ (MacGilchrist, Myers, Reed, 2004). Nedaug padeda didinami išoriniai reikalavimai veiklos kokybei bei rezultatams, nes galimybės priversti organizaciją tobulėti remiantis išorine kontrole ir sankcijomis yra ribotos, be to, tai skatina neigiamą požiūrį į pačius reikalavimus ir yra emociškai nepatrauklūs.

2000 – 2001 m. m. buvo parengta ir išbandyta mokyklos vidaus audito metodika. Projektą koordinavo Švietimo ir mokslo ministerija ir Mokyklų tobulinimo centras, koncepciją ir metodiką rengė speciali Švietimo ir mokslo ministerijos ir kitų švietimo institucijų darbuotojų darbo grupė. Pagrindinis jų tikslas buvo parengti nacionalines ugdymo vertybes atitinkančius mokyklos veiklos vertinimo kriterijus ir jais pagrįstą metodiką, kuri ugdytų mokyklos bendruomenės gebėjimus analizuoti bei vertinti savo darbą ir skatintų tobulėti mokyklą. Škotijos mokyklų veiklos vertinimo modeliu. Šis modelis pagrįstas daugiau kokybiniu (aprašomuoju) vertinimu. Panaši metodika taikyta ir Europos mokyklų kokybinio vertinimo bandomajame projekte (1997 – 1998). Pastarojo projekto patirtis parodė, kad kokybinis vertinimas, lyginant su lig šiol įprastesniu statistika pagrįstu kiekybiniu, yta lengviau suvokiamas mokyklos bendruomenės; įtraukia daugiau jos narių, labiau patinka jo dalyviams, pateikia išsamesnę informaciją, kai kuriais atvejais yra patikimesnis už kiekybinį. Naudojami ir kiekybiniai metodai.

„ 2002 m. vasario 28 d. švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. 302 „ Dėl bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos“ ir visose šalies bendrojo lavinimo mokyklose pradėta taikyti nuo 2004 – 2005 mokslo metų“ (A. Blinstrubas, 2008, 8 psl.). Kiek vėliau 2007 m. patvirtas naujas vidaus audito aprašas, kurio pagrindą sudaro patobulinta vidaus audito metodika, pagrįsta gerąją praktiką ir naują metodiką rengusių pedagogų nuomone ir patarimais, įvertinus mokyklų vidaus audito organizavimo patirtį. Šios metodikos pakeitimams išbandyti parengiamas projektas, įtraukiantis skirtingų ir įvairių tipų mokyklas, „ Kaip mums sekasi?“. Minėtame projekte

dalyvavo 33 šalies bendrojo lavinimo mokyklos, kurios išbandė naują, patobulintą vidaus audito metodiką ir pasidalino patirtimi ir patarimais vidaus auditą tobulinančios mokykloms.

Nors dabar vidaus audito bendrojo lavinimo mokyklose metodikos taikymas nėra privalomas, kiekviena įstaiga pasieka teisę spręsti įsivertinimo klausimą „nuo 2009 metų kovo mėnesio 25 d. tapo neprivaloma“ (www.smm.lt), tačiau kiekviena ugdymo įstaiga norėdama pasiekti ir įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ir siekti kokybiško darbo, efektyvios mokyklos veiklos ir pasiekti gerų rezultatų mokyklos viduje apsisprendžia ar vykdys įstvertinimą.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad mokyklų vidaus auditas – tai priemonė, padedanti mokykloms užtikrinti jų teikiamo švietimo kokybę. Vidaus audito rezultatai turi būti svarbiausias informacijos šaltinis kuriant strateginį mokyklos planą bei tobulinant mokyklos veiklą.

1.2 Švietimo įstaigos vertinimas ir samprata

Lietuvos mokyklose įvyko daugybė pokyčių, laiduojančių didėjančią mokyklos savarankiškumą: individualizuojamas ugdymo turinys, mokyklos aktyviai įsitraukė į projektinę veiklą, mokykloms suteiktas didesnis finansinis savarankiškumas. Todėl mokymo įstaigos turėtų būti pasirengusios kelti tikslus bei planuoti, organizuoti bei vadovauti veiklai, ją kontroliuoti bei vertinti. Yra pastebėta, kad geriausia ugdymo kokybė yra pasiekama tada, kai mokykla nuolat vertina ugdymo kokybę ir ieško būdų kaip tą kokybę tobulinti. Vertinant mokyklą kaip švietimo sistemos dalį yra svarbus jos gebėjimas atitikti bendrus reikalavimus: veiklos efektyvumo lygį. Todėl mokyklai, kaip ir kitoms švietimo sistemoms, būtinas nuolatinis veiklos stebėjimas ir vertinimas, kurio metu diagnozuojamos problemos.

Švietimo įstaigos vertinimas – tai sistemingas jos veiklos apibūdinimas ir pokyčių matavimas remiantis sutartiniais kokybės rodikliais.

Remiantis bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos I dalimi, išskiriame švietimo įstaigos vertinimo paskirtį:

- Ugdomoji – vertinama tam, kad įstaigos veikla ar kuri nors jos sritis būtų tobulinama;
- Apibendrinamoji – vertinama atsiskaitant už tam tikrą atliktą darbą;

- Sociopolitinė – vertinama norint susilaukti visuomenės palaikymo, paramos ir pritarimo;
- Administracinė – vertinama norint tobulinti valdymo funkcijas (ugdymo turinio, procesų, kaitos, kokybės, administravimo).

Kuriama švietimo įstaigų vertinimo dviejų komponentų sistema:

- Švietimo įstaigos išorės vertinimas (išorės auditas);
- Švietimo įstaigos vidaus vertinimas (vidaus auditas).

„**Švietimo įstaigos išorės vertinimas** – tai įstatymų lydimaisiais aktais nustatytų subjektų ar institucijų valia iš šalies atliekamas švietimo įstaigos vertės ir kokybės apibūdinimas bei pokyčių matavimas pagal sutartinius švietimo įstaigai žinomus kokybės rodiklius.“ (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002, 32 psl.).

„**Švietimo įstaigos vidaus vertinimas** – tai įstaigos bendruomenės susitarimu atliekama švietimo įstaigos ar atskirų jos veiklos sričių būklės, veiklos, pastangų, rezultatų analizė, jų kokybės apibūdinimas pagal sutartinius rodiklius bei pokyčių nustatymas, galimybių, perspektyvų numatymas.“ (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002, 32 psl.).

Švietimo įstaigos išorės vertinimas remiasi vidaus vertinimu ir drauge yra postūmis vidaus vertinimui ir veiklai tobulinti.

Žvelgiant į pasaulio švietimo praktiką ir joje taikomą veiklos įsivertinimo metodiką išryškėja nuostata, kad įsivertinimas yra mokyklos veiklos kokybės gerinimo priemonė. Doc. dr. A. Blinstrubas atlikdamas tyrimą „Mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonė bei nuostatos apie vidaus audito paskirtį ir organizavimą“ iškėlė vertinimo apibrėžties klausimą, nes yra daug vertinimo ir įsivertinimo apibrėžimų, sprendė dilemą: „Mokyklos veiklos vertinimas: savęs vertinimas ar vidaus auditas?“. Kalbėdamas apie organizacijos savęs vertinimą tyrėjas suformuluoja tokį apibrėžimą: „mokyklos įsivertinimas suprantamas kaip mokyklos veiklos vertinimo procesas, kurį didžia dalimi atlieka mokyklos bendruomenė: vadovai, darbuotojai, mokiniai ir tėvai.“ (A. Blinstrubas, 2008). Vertinimas nėra vien tik duomenų, reikalingų, vertinimui teikimas, bet bendruomenės įtraukimas į vertinimo procesus, bendrų sprendimų priėmimas apie tolimesnę naudą ir vertę. Blinstrubas įvertindamas vidaus audito paskirtį teigia, kad turi būti sistemingas ir visapusiškas įvertinimas, skatinimas gerinti organizacijos rizikos

valdymo, kontrolės ir priežiūros procesų veiksmingumas, o taip pat padėti įgyvendinti organizacijai keliamus reikalavimus.

1.3 Švietimo įstaigos vidaus vertinimo sritys

Kad švietimo įstaigų vertinimas atitiktų švietimo klientų poreikius, visuomenės lūkesčius, švietimo politikos išskeltus švietimo tikslus ir derėtų su Lietuvos švietimo sistemos monitoringo švietimo kokybės rodikliais ir jų grupėmis, Europos Sąjungos, EBPO suformuluotais švietimo rodikliais, skiriamos šios švietimo įstaigų vidaus vertinimo sritys:

- Mokyklos kultūra
- Ugdymas ir mokymasis
- Pasiekimai
- Pagalba mokiniui
- Mokyklos strateginis valdymas

Visos vertinimo sritys turi temas, kurias sudaro smulkesnios dalys vadinamos veiklos rodikliais.

1.4 Vidaus audito metodologija ir metodai

Lietuvai šiuo metu ypač svarbu diegti vidaus auditą, kad pačios mokyklos įprastų gilintis į savo vykdomą veiklą, domėtis švietimo politika, ieškoti efektyvesnių veiklos modelių ir gebėtų juos vertinti ir lyginti. Auditas gali būti suprantamas labai įvairiai, tačiau reikėtų akcentuoti, kad tai „sudėtinga analitinė sistema“ (V. Targamazdė).

Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikoje (2002) pabrėžiama, kad mokyklos vidaus auditas duoda mokyklai:

1. Nuolat įsivertindami mokyklos veiklą, garantuojame ugdymo kokybę bei profesionalumą.
2. Mokytojai, dalyvaudami atliekant mokyklos vidaus auditą, yra gerai informuoti apie realią padėtį visose mokyklos veiklos srityse.
3. Pats mokyklos vidaus audito procesas sustiprina mokyklos bendruomenės narių nuosavybės ir tapatumo jausmą, atsakomybę už visos mokyklos veiklą.

4. Įvertinama mokyklos darbuotojų kompetencija, nomatomos profesinio tobulinimosi kryptys.
5. Mokyklos darbuotojai turi galimybių priimti sprendimus ir dalyvauti planuojant mokyklos plėtrą.
6. Mokyklos vidaus audito procesas padeda aiškiau apibrėžti darbuotojų funkcijas ir atsiskaitomumo tvarką.
7. Mokyklos vidaus auditas sudaro sąlygas išsiskleisti darbuotojų potencialui.

Audito metodikoje pažymima, kad mokyklos vidaus auditu siekiama:

1. Įvertinti mokyklos esamą situaciją ir išsiaiškinti mokyklos privalomus ir trūkumus.
2. Nustatyti mokyklos plėtros prioritetus.
3. Fiksuoti gerosios praktikos pavyzdžius ir juos skleisti mokykloje.

Švietimo įstaigos vidaus vertinimas atliekamas pagal sutartinai nustatytus veiklos rodiklius ir rodiklių paaiškinimus. Rodikliai išreiškiami sutartiniais vertės kriterijais. Požymių visuma atskleidžia realią įstaigos vertinamos veiklos srities kokybę.

Pagal Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodiką (2002) įvedama keturių lygmenų vertinimo sistema:

- 4 lygmuo (labai gerai) – vyrauja teigiami požymiai, stipriosios savybės.
- 3 lygmuo (gerai) – stipriųjų savybių daugiau nei trūkumų.
- 2 lygmuo (patenkinamai) – yra rimtų trūkumų.
- 1 lygmuo (nepatenkinamai) – vyrauja trūkumai.

Mokyklos vidaus audito metodika remiasi vientisa veiklos rodiklių sistema, kur kiekvienas veiklos rodiklis priklauso vienai iš 5 mokyklos veiklos sričių. Kiekviena srities tema turi keletą veiklos rodiklių, kurie geriau atskleidžia nagrinėjamos srities esmę. Kiekvienam veiklos rodikliui pateikiami paaiškinimai, padedantys pedagogams atpažinti procesus, vykstančius jų mokykloje. Mokykla, analizuodama pasirinktos vertinimo srities temas ir veiklos rodiklius, turėtų parametrizuoti kokybės standartą.

Taigi apibendrinant pirmąjį skyrių, galima teigti, kad remiantis mokyklos veiklos rodiklių taikymu, sukuriama požymių sistema, pagal kurią mokykla gali įsivertinti savo darbo kokybę įvairiose srityse. Šis rodiklių taikymas padeda sužinoti konkretų mokyklos veiklos aspektą pagal

tam tikrus požymius, nustatyti mokyklos veiklos privalumus ir trūkumus. O tai padeda išsikelti prioritetus rengiant mokyklos strategijos planą bei teikia galimybių mokyklos vadovams priimti teisingus sprendimus apie mokyklos tobulinimo kryptis.

II. MOKYKLOS VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMAS TEORINE PRASME

2.1 Mokyklos veiklos kokybės nagrinėjimas moksliniuose šaltiniuose

Kiekviena socialinė sistema turi savo paskirtį. Todėl švietimo sistema, būdama viena iš jų, taip pat turi savo paskirtį, kurią galima suprasti kaip žmogaus ugdymą, sudarant prielaidas jo intelektinių, fizinių ir dvasinių galių sklaidai. Kiekvieną organizaciją sudaro gyvi žmonės, kurie jungiasi į atskiras struktūras – formalias ir neformalias, siekdami įgyvendinti savo filosofija ir misija. Bendrojo lavinimo mokykla yra organizacija, sudaryta iš tarpusavyje susijusių struktūrų, kurios integruojasi tarpusavyje, kad pasiektų maksimalų efektyvumą. Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo samprata nėra pastovi ar absoliuti. Kalbant apie švietimo įstaigų efektyvumą, neretai turima omenyje ir jose vykstančių procesų kokybę, kurią tiksliau būtų galima vadinti ugdymo kokybe. Žinoma, kad ugdymo kokybė įtakoja mokyklos veiklos efektyvumą, kuris yra neįmanomas be nuolatinio vertinimo. Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos tobulinimas – tai sistemingos nuolatinės pastangos pakeisti mokymosi sąlygas ir įvykdyti kitus vidinius pokyčius vienoje ar daugelyje veiklos (Bagdonas 2002). Bendrojo lavinimo mokykloje veikiančios formalios ir neformalios struktūros turi būti tarpusavyje integruotos ir savo veiklą orientuoti į mokyklos tikslų, išplaukiančių iš jos misijos, įgyvendinimą. Todėl galima teigti, kad bendrojo lavinimo mokykla, kuri siekia įgyvendinti savo misiją, tai pat veikia kaip organizacija, todėl bendrojo lavinimo mokyklą ir jos veiklą dera nagrinėti kaip sistemą, kuri susideda iš tam tikrų struktūrų, atliekančių funkcijas ir savo veikloje sąveikauja su aplinka. Požiūris į bendrojo lavinimo mokyklą kaip organizaciją ir sistemą įgalino įvertinti mokyklos veiklą. Didėjant bendrojo lavinimo mokyklų savarankiškumui išskyla poreikis turėti moksliai pagrįstus vertinimo rodiklius ir jų veiklos efektyvumo vertinimo metodologiją, kuri objektyvizuotų pastangas palaikyti reikiamą švietimo įstaigų lygį.

Kokybės ir efektyvumo sąvokos yra labai dažnai vartojamos tiek viešajame, tiek privačiąjame sektoriuose. Kokybiškumas yra neatsiejamas nuo bet kokios veiklos. Tiek viešos, tiek privačios įmonės, įstaigos, organizacijos siekia kokybiškos veiklos. Tai rodo, kad veiklos kokybiškumas yra labai svarbus globaliniu mastu. Būtina pastebėti, kad norint žinoti ar veikla yra efektyvi ir dirba kokybiškai, ar ne reikia ją įvertinti remiantis tam tikrais kriterijais. Ši savybė mokslinėje literatūroje suprantama įvairiai ir apibrėžiama skirtingai.

Remiantis tarptautinių žodžių žodynu (2001), kokybiškumas apibrėžiamas kaip rezultato ir sąnaudų, reikalingų jam pasiekti, santykis arba jų atlikimo laipsnis. Kokybiškas – veiksmingas, kuriantis. Veiksmingas, duodantis reikiamus arba geriausius rezultatus. Iš šio apibūdinimo galima teigti, kad veikla yra labiau vertinama pagal pasiektus rezultatus ir palyginus su numatytais tikslais.

Kitų mokslininkų darbuose (Šermukšnytė 1996; Luthaus 1996; Scheerens & Bosker, 1997; Stoll, Fink, 1998; Bagdonas, 1998, 2000, 2002; Jucevičienė, 1998, 2000, 2002; Targamadžė, 1999; Huber, 1999a, 1999c, 2004; Mulford, 2003; Tschannen-Moran & Barr, 2004; Laššak, Haškova, 2006; Leitwood, Jantzi, 2008 ir kt.), veiklos kokybiškumas nagrinėjamas tokiais aspektais:

1. mokinių pasiekimų, pažangos įvertinimas;
2. mokyklos tikslų pasiekimas;
3. mokyklos, kaip organizacijos, ekonominis aspektas.

Hoy, Mickel (1987), Scheerens & Bosker (1997), Laššak, Haškova (2006) pabrėžia, jog kokybiškumas yra organizacijos sugebėjimas išsaugoti palankias veiklos pozicijas savo aplinkoje, kaupti ir naudoti įgytus retus ir vertingus išteklius.

Stoll ir Fink (1998) teigia, jog efektyvumas – tai trokštamo tikslo arba rezultato gavimas. Tačiau šį apibrėžimą reiktų sukonkretinti, nes neaišku kieno trokštami tikslai ir kokie laukiami rezultatai. Galima numatyti, kad tai mokinių, mokytojų, tėvų arba kitų visuomenės institucijų trokštami tikslai ar rezultatai.

Marshall (1988), Mulford (2003), Huber (2004) kokybiškumu laiko tinkamą išteklių panaudojimą, užtikrinantį efektyvų mokymo planą bei palankų organizacijos klimatą.

Luthaus (1996, 1997) teigia, kad efektyvumas yra organizacijos veiklos kokybė, jos paskirties įgyvendinimo laipsnis, investuotų išteklių atsiperkamumas bei suinteresuotų šalių poreikių tenkinimo laipsnis.

Taigi kokybiškumas apibrėžiamas gana įvairiai, kaip ir įvairūs skirtingų švietimo organizacijų tikslai, akcentuojant atitinkamus jos veiklos kriterijus. Organizacija dirba kokybiškai ir yra efektyvi, jei jos veiklos pastebimas rezultatas atitinka ar viršija organizacijos tikslus.

Pasak Bagdono, Jucevičienės (2002) - kokybiškumas susijęs su mokyklos pasiektais tikslais, mokyklos kokybiškumu laiko išreikštąjį efektyvumą, tai yra mokyklos organizacijos iškeltų tikslų pasiekimo laipsnį, vertinimo momentu parodantį šios organizacijos ir jos narių (vadovų, mokytojų ir mokinių) veiklos pažangą ir šios veiklos rezultatų socialinę vertę, ir potencialųjį efektyvumą, atskleidžiamą šios organizacijos vidinių veiksmų kokybę, leidžiančia realizuoti užsibrėžtus tikslus:

Efektyvumo terminas sutinkamas ir ekonomikoje. Čia šis žodis vartojamas kaip rezultatų ir sąnaudų santykio reikšmė. Šis vertinimas anglų kalba turi du žodžius: *effectiveness* ir *efficiency*. Anglų – lietuvių kalbų žodynuose abu šie žodžiai verčiami vienodai „veiksmingumas, efektyvumas“. Taigi efektyvumo terminas šiuo metu yra vartojamas abiem reikšmėm, ir kaip rezultato ir tikslo, ir kaip rezultato ir sąnaudų santykis. Organizacijos veiklos sėkmei įvertinti dažnai naudojamos ir kitos, labai panašios į kokybiškumo sampratą, sąvokos, t.y. naudingumas, veiklumas, produktyvumas ir sėkmingumas. Kokybės sąvoką taip pat papildė produktyvumo (*efficiency*) terminas. Tačiau gali pasitaikyti ir tokių atvejų, kai produktyvumas ir efektyvumas nėra tarpusavyje susiję. Gali pasitaikyti ir tokių atvejų, kai organizacija gali būti produktyvi, bet ji nepasiekia savo tikslų, nes gamina produktą, kuris neturi paklausos, todėl kaip organizacija ji nėra efektyvi. Kitu atveju organizacija gali pasiekti savo tikslų ir dirbti kokybiškai, bet tai gali daryti neproduktyviai. Norint pamatuoti organizacijos veiklos kokybę negalima vadovautis esamuoju laiku – dabartimi. Kokybės tyrimo veikla laiduoja naudingą procesą, veiklumą ir organizacijos sėkmę.

Jovaiša (1993), apibrėždamas kokybę akcentuoja pedagoginį aspektą, jo nuomone, reikšmingas pedagoginio poveikio rezultatas ir pasėkmė. Taigi pedagoginiame darbe siekiama kokybės, nes tai lemia darbo sėkmę. Jovaiša (1993), išryškindamas kokybiškumo mokymo aspektą pažymi, kad kokybė - reikšmingas pedagoginio poveikio rezultatas ir pasekmė. Kai kokybiškumas nedidelis, galima daryti prielaidą dėl netinkamo pedagoginio proceso organizavimo. Kalbėdamas apie edukacinį efektyvumą, akcentuoja mokomąjį kontekstą. Anot jo, kokybiškas mokymas - tai toks mokomojo konteksto sudarymas, kai mokiniai gauna visą paramą tam pažinimo lygiui pasiekti, kurio reikalauja išsikelti tikslai. Taigi kokybės samprata akcentuoja “teisingą dalyką” -

tikslo pasiekimo laipsnį, pabrėžiant tinkamai sutvarkytą edukacinį procesą, tačiau neakcentuoja „gaminimo teisingai“, t.y. išteklių racionalaus panaudojimo. Matyt, pastarąjį faktorių jie priskiria produktyvumo sampratos erdvei.

Analizuojant mokyklos kokybę, išskyla jos vertinimo ir įsivertinimo problema. Charlesas Lusthausas (1997) teigia, kad „organizacija privalo aiškiai žinoti, kuria linkme ji nori kaupti savo veiklą – kokybės požymiai turi būti tokie, kad juos būtų galima stebėti ir matuoti. Be to organizacija turi nustatyti jėgas, tiek skatinančias, tiek slopinančias veiklą“.

Kokybė nuolat kinta ir yra siekiamybė. Kalbant apie mokyklos kokybę, tai ji suprantama kaip reikalavimas, kuris parodo, koku laipsniu mokyklos veikla tenkina suinteresuotų klientų poreikius ar atitinka mokyklos patvirtintus reikalavimus, standartus.

Apibendrinant mokslininkų išsakytus pamąstymus apie mokyklos kokybę, galima pastebėti, kad kokybiška mokyklos veikla daugiausia suvokiama ugdomuoju, ekonominiu, mokyklos mikroklimato, vadybos ir kitais aspektais. Atsižvelgiant į įvairių autorių mokyklos kokybės sampratą, galima teigti, kad mokyklos veiklos kokybę lemia jos iškeltų tikslų įgyvendinimas, mokinių daroma pažanga, įvertinant mokytojų veiklos rezultatų pokyčius.

Belieka konstatuoti faktą, kad yra sudėtinga įvertinti mokyklos kokybės lygį, nes jis priklauso ne tik nuo mokinių individualių savybių, bet ir nuo aplinkos išorinių bei vidinių veiksnių.

2.2 Mokyklos veiklos kokybę įtakojančios veiksniai

Kiekviena organizacija ne tik turi atlikti savo darbą, bet ir turėti kokius nors veiklos vertinimo požymius. Jie reikalingi įvertinti vystančius organizacijos kaitos procesus. Kaita nėra izoliuotas procesas. Ją įgyvendinti reikia bendros tikslo vizijos, lyderių pasitikėjimo, mąstymo, priešingų požiūrių supratimo, trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų, problemų sprendimo, mokymosi ir tobulėjimo. Taigi, kad įgyvendintum pokyčius, į kaitą turime žiūrėti holistiškai, nes ji nėra vienkartinis įvykis, tai procesas, trunkantis tam tikrą laiko tarpą. Reikšmingų pokyčių pasiekti sunku, nes tam reikia koreguoti įsitikinimus, veiklos kryptis, ir struktūras ir kt.

Mokyklų tobulinimas, tai vienas naujausių švietimo kaitos procesų rėmimo būdų. Iš esmės tai yra mokyklų mokymosi procesas, todėl jis vyksta ir iš viršaus į apačią, ir iš apačios į viršų. Lusthaus (1997) pateikia keletą šio proceso apibrėžimų:

Mokyklų tobulinimas – tai švietimo kaitos įgyvendinimo būdas, kuriuo siekiama dviejų tikslų: patobulinti mokinių mokymąsi ir padidinti mokyklos galimybes valdyti kaitos procesus.

Mokyklų tobulinimas – tai sistemingos nuolatinės pastangos pakeisti mokymosi sąlygas ir įvykdyti vidinius pokyčius vienoje ar daugelyje mokyklų. Šių pastangų galutinis tikslas – efektyvesnis švietimo tikslų įgyvendinimas. Mokyklos veiklos kokybė labai svarbi visuomenei, kuri skiria lėšas mokyklų išlaikymui, ir todėl tikisi, kad mokyklos veiklos rezultatai atitiks jai išskeltus tikslus. Be to sparčiai keičiantis aplinkai, atėjo toks laikas kai konkurencija tarp mokyklų vis didėja, taigi aktualu panagrinėti, kokie veiksniai gali padėti kelti mokyklos veiklos kokybę.

Vienas iš svarbesnių veiksnių, įtakojančių organizacijos veiklos kokybę, yra aplinka. Bendrojo lavinimo mokykla yra aplinkai atvira socialinė sistema, nes kaip nurodo Boynd uždaros sistemos modelis netinka švietimo organizacijoms. Todėl toliau tyrinėjant, susiformavo požiūris, kad švietimo organizacijos yra atviros sistemos, kurios privalo derintis prie besikeičiančių išorės sąlygų, norėdamos išlikti ilgalaikės ir efektyvios. Tokia atviros sistemos samprata išryškina organizacijos aplinkos ir pačios organizacijos pažeidžiamumą ir savitarpio priklausomybę. Taigi aplinka yra reikšminga, nes kiekviena organizacija yra didesnės socialinės sistemos dalis, todėl ji egzistuoja tarp daugybės aplinkos elementų.

Pagal Daff (1983) „organizacijos aplinkos yra visi elementai, egzistuojantys už organizacijos ribų ir galintys veikti bet kurią organizacijos dalį“ (Jucevičienė, 1996).

Pagal Zaltman (1973) „išorės aplinka susidaro iš fizinių ir socialinių veiksnių už organizacijos ribų, kurie įtakoja organizacijos narių sprendimų priėmimo elgseną“ (Huber, 1999),

Taigi nors aplinkos sąvoka skirtingai apibrėžiama, tačiau kiekviena organizacija yra tam tikroje aplinkoje, kurioje gali būti vyraujantys tam tikri procesai, įtakojančios organizacijos veiklos kokybę. Tai galima vertinti kaip realių ar potencialių poveikių galimybę, įtakančią veiklos rezultatus. Lietuvos bendrojo lavinimo mokykla yra jautri išorinei aplinkai, kadangi jos veiklos pokyčiai priklauso nuo visuomenės, valstybės, ypač nuo tėvų reakcijos, kurią mokyklą turi stebėti, vertinti, ir kuria turi atsižvelgti primant sprendimus. Mokyklos svarbiausias uždavinys tenkinantis besimokančiųjų poreikius. Tačiau ar Lietuvoje veiksniai efektyvūs, kaip tik priklauso nuo to, kaip ji orientuojasi išorinėje aplinkoje. Sparčiai kintančioje aplinkoje labai svarbu tiksliai numatyti savo

veiklą daugiau nei metams, nors tai yra sunku, todėl ir būtina analizuoti vykstančius išorinės aplinkos procesus, kad tolimesnė perspektyva ir laukiamas rezultatas būtų tikrinamas atsižvelgiant į išorinės aplinkos veiksnius. Bagdonas ir Rapalienė (1996), analizuodami išorinės aplinkos įtaka organizacijos kokybiškumui, išskiria aplinkoje tiesioginio ir šalutinio poveikio veiksnius. Tiesioginio poveikio veiksniai būdingi tik organizacijai. Šalutinio poveikio veiksniai būdingi visoms organizacijoms. Tai ekonominiai, ekologiniai, technologiniai, socialiniai, politiniai veiksniai.

Siekiant bendrojo lavinimo mokyklos ugdymo kokybės kėlimo labai svarbu yra išteklių kurių pagalba galima pasiekti veiklos kokybiškumo. Kiekviena organizacija negali veikti ir egzistuoti nedisponuodama jokiais išteklių. Targamadžė (1996), pateikia Moslei, Megginson ir Pietri nuomones, kiekvienos organizacijos veikla yra neįmanoma be žmonių, technologijų, įrengimų, finansų ir kt. Kaip rodo šių mokslininkų išteklių analizė, tai galima teigti, kad išteklių labai svarbūs organizacijos veikloje. Be to išteklių yra viena iš veiklos priemonių, kurių protingas ir kūrybingas derinimas bei valdymas užtikrina organizacijos veiklos sėkmę bei efektyvumą. Apskritai, kiekviena organizacija, naudodama įvairius išteklius, turi galimybių kelti savo veiklos kokybę. Todėl galima ieškoti jos veiklos kokybės kėlimo galimybių. Tai sudėtinga, nes kokybė nėra vienpusis dalykas, ji negali būti nusakoma vien veiklos požymiais. Mokykla gali dirbti kokybiškai arba ne, priklausomai nuo naudojamų vertinimo požymių, kurie gali būti nepriklausomi vieni nuo kitų. Tikslai yra vienas iš efektyvios veiklos matų. Žmonės priimančys sprendimus organizacijoje, turi galvoje tam tikrus tikslus, kurių jie nori pasiekti. Tikslų skaičius nėra didelis tam, kad juos būtų galima pasiekti, ir jie apibrėžiami pakankamai konkrečiai, kad juos suprastų dalyviai. Jei prielaidos yra priimtinos, tada sprendimų priėmėjai gali įvertinti organizacijos kokybiškumą. Labai svarbus nustatant organizacijos kokybę išteklių, kurie apibrėžia efektyvumą kaip organizacijos sugebėjimą išsaugoti palankią derybų poziciją savo aplinkoje bei toje pozicijoje kaupti ir naudoti įgytus retus ir naudingus išteklius. Dėmesys daugiau kreipiamas į bendrą organizacijos sugebėjimą įgyti turtą. Stipri priklausomybė nuo aplinkos verčia organizaciją susikoncentruoti į prisitaikančias funkcijas, kad ji galėtų tinkamai kontroliuoti išteklius. Siekiant didesnės mokyklos veiklos kokybės, būtina tikslo ir išteklių integracija. To pasekoje tikslo pasiekimas yra kaip kokybės požymis. Taip pat kokybiškumas nusakomas sugebėjimu įgyti išteklių, o bendras rezultatas išreiškiamas organizacijos efektyvumu.

Kitas Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos veiklą įtakojantis veiksnys yra mokyklos vystymosi valdymas. Taigi veiklos procesai susiję su valdyba. Kaip nurodo Everard, Morris (1997), vadyba plačiąja prasme yra susijusi su:

- krypties, tikslų ir uždavinių išskelimų;
- planavimu, kaip siekti pažangos ir tikslų;
- turimų išteklių (žmonių, laiko, medžiagų) organizavimu, kad taupiai ir suplanuotu būtu pasiektas tikslas;
- procesas kontroliavimu (tai yra laimėjimų, atsižvelgiant į planą įvertinimu ir, jei reikia taisymu);
- organizacijos reikalavimų nustatymų ir tobulinimu.

Potašnik, Lazarev (1995), analizuodami mokyklos vystymosi valdymo efektyvumą, nurodo šiuos aspektus:

- veiklos produktyvumas, parodantis santykį tarp gautos naudos per tam tikrą laiko kiekį ir panaudotos žaliavos. Šio veiksnio efektyvumas pasireiškia santykio tarp pasiektos ir realiai galimo pasiekti produktyvumo, išraiška;
- informatyvumo lygis, kuris leidžia įvaldyti naujus procesus ir technologijas. Jeigu žemas mokyklos informatyvumas, tai žemas ir efektyvumo valdymo lygis;
- aiškus problemų formulavimas, atsižvelgiant į mokyklos poreikių vystymąsi perspektyvoje.
- kokybiškas tikslų formulavimas, atsižvelgiant į maksimaliai atitinkančias galimybes spręsti aktualiausius mokyklos uždavinius;
- realių planų paruošimas ir darbuotojų suinteresuotumas bei kontrolė.

Jucevičius (1998), analizuodamas organizacijos vystymosi valdymą išskiria tokias pagrindines valdymo funkcijas: planavimas, organizavimas, motyvavimas, koordinavimas, kontrolė.

Taigi iš pateiktų įvairių autorių teiginių apie mokyklos vystymosi valdymo kokybiškumą, galima teigti, kad valdymo funkcijos išreiškia tam tikrą bendrojo lavinimo mokyklos vadybinės veiklos dalį. Kaip matoma, galima šias vadybines funkcijas ar veiklas įvairiai grupuoti, išskirti jų skaičių. Atsižvelgiant į Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos vystymosi valdymą, galima išskirti tokius svarbiausius mokyklos vystymo aspektus, įtakojančius veiklos kokybę:

- organizacijos tikslų formulavimas;
- veiklos planavimas;
- išteklių racionalus panaudojimas;
- darbuotojų veiklos motyvavimas;
- organizacijai keliamų reikalavimų vykdymo kontroliavimas.

Targamadžė (1999), analizuodama organizacijos kokybę siekiant tikslo nurodo, kad tikslo pasiekimo laipsnį dažnai sąlygoja organizacijos veiklos efektyvumas. Organizacija dirba kokybiškai, jei jos pastebimas veiklos rezultatas atitinka viršija arba viršija organizacijos tikslus. Minėta autorė organizacijos kokybiškumą siekiant tikslo atskiria oficialius ir operatyvinius tikslus, kurie susiję su bendrosiomis švietimo vystymosi problemomis ir su konkrečiomis užduotimis organizacijos viduje. Taigi akcentuojama tikslo svarba mokyklos valdymui ir vystymui taip pat išplečią tikslo pasiekimo aplinką bei tikslų tarpusavio integracijos procesą.

Tikslą, kaip, rezultatą, kurį nori mokykla paveikti, kaip teigia Arbatauskas (1996), vadybiškai kokybiška tikslo formuluotė turi tokius reikalavimus:

- turi būti nurodyta tikslo įgyvendinimo data;
- tikslas turi būti realus ir įgyvendinamas;
- privalo turėti vieną ar kelis kiekybinius parametrus, kurie nustatytos datos metu padės įvertinti, ar tikslas pasiektas ir koku laipsniu. Taigi kaip ir kiti autoriai, Arbatauskas išryškino tikslo svarbą organizacijos valdymo efektyvumui. tai labai svarbu ir Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklai, aiškiai formuluojant oficialius ir operatyvius tikslus, formuojant įstaigos strateginį planą.

Strateginis veiklos planavimas – tai nenutrūkstamas procesas, skirtas įstaigos galutiniam ir visuotinai aptartiems tikslams įgyvendinti, panaudojant visus įstaigos išteklius. Strateginio planavimo nauda yra tai, kad padeda organizacijai numatyti ir kontroliuoti aplinkoje vykstančius pokyčius, padeda organizacijos žmonėms įtakoti savo ateitį, išlaikyti kokybiškos veiklos tęstinumą, padeda nustatyti ir nuolat patikslinti ne tik aktualius tikslus, bet ir strategiją jiems įgyvendinti.

Taigi organizacijos veiklos planavimas nukreipia įstaigą reikiama linkme siekiant įgyvendinti iškeltus tikslus, sudaro palankias sąlygas suskaidyti dideles problemas į valdomus vienetus.

Potašnik, Lazarev (1995), analizuodami bendrojo lavinimo mokyklos valdymo kokybiškumą, akcentuoja, kad veiklos programa yra kaip orientacijos instrumentas integruojant visų dirbančiųjų pastangas siekiant norimų rezultatų. Kaip teigia autoriai – nėra veiksmų plano, nėra ir laukiamų rezultatų. Taigi, kad veiklos programa būtų kokybiškai įgyvendinama, ji turi būti koordinuota, suderinta turiniu ir laiko terminais, bei paremta realiais ištekliais. Todėl išteklių racionalus panaudojimas yra vienas svarbesnių aspektų, įtakančių mokyklos efektyvumą. Kaip teigia Mulford (2003), gebėjimas įgyti išteklius ir racionaliai juos panaudoti yra vienas iš organizacijos veiklos kokybės kriterijų. Autorius pažymi, kad mokykla, organizuodama ugdymo procesą, susiduria su medžiaginių išteklių stygiu, todėl mokyklos valdymo vystymo efektyvumui labai svarbu paruošti išteklių paieškos programą. taigi išteklių įgijimas yra sąlyga iškeltiems tikslams pasiekti.

Everard, Morris (1997), analizuodami efektyvios mokyklos valdymą teigia, kad labai svarbu, jei mokyklos vystymąsi lemia ne lengviausiai prieinami ištekliai, o ištekliai, reikalingi mokinių poreikių tenkinimui. Taigi autoriai taip pat išryškina išteklių paieškos svarbą efektyvinant mokyklos veiklą. Tai akcentuoja ir Mačerinskienė (1996), išryškindama žmogiškąjį kapitalą kaip veiksnį, įtakojantį Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumą.

Žmogiškasis kapitalas sąlygoja tai, kad kiekvienas individas skiriasi darbo kokybe ir veiklos rezultatais. Švietimo reikšmė žmogaus rezultatyvumui ir veiklos efektyvumui reiškia, kad švietimo išlaidos yra investavimas į žmogų. Kaip teigia Everard, Morris (1997), švietimo sistemoje daugiausiai investuoja į žmonių išteklius.

Jucevičienė (2007), analizuodama mokyklų vadybinę veiklą, akcentuoja besimokančios organizacijos svarbą mokytojo veiklos kokybei. Mokytojai nuolat besimokydami sąlygoja įstaigos rezultatų didėjimą ir pranašumą prieš konkurentus. Taigi investicija į žmogiškąjį kapitalą, tuo pačiu ir švietimą yra labai svarbi. Kaip teigia Mačerinskienė (1996), švietimo paslaugų sukuriama nauda tenka ne tik atskiram individui - mokiniui, besinaudojančiam paslauga, bet visuomenei.

Taigi investavimas į žmogiškąjį kapitalą turi vykti jau dabar, kad ateityje organizacija sugebėtų adekvačiai prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų.

Veiksnių, įtakančių Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos veiklos ugdymo kokybę yra ir daugiau, tai racionalus išteklių panaudojimas, vadybinių vaidmenų suvokimas

organizacijoje, motyvacija ir kiti veiksniai. Tačiau jie reikšmingi tiek, kiek organizacija yra įtakojama jau čia aptartų veiksnių – aplinkos, valdymo vystymo ir žmogiškojo kapitalo.

Jei mokykla sugeba įvertinti šiuos veiklos kokybiškumą įtakojančius veiksnius, tai kitų veiksnių įtaka pasireiškia bendrame mokyklos veiklos vystymo tobulumo kontekste. Todėl apibendrinant Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos veiklą, įtakojančių veiksnių svarbą jos ugdymo kokybės kėlimui, galima teigti, kad mokykla yra atvira socialinė sistema ir jos veikla turi būti adekvati aplinkoje vykstantiems procesams ir dėsningumams svarbus yra vadybinės veiklos vystymas ir svarbiausios varomosios jėgos - žmogiškojo kapitalo formavimas.

Analizuojant mokyklos veiklos kokybę ir jos kėlimą, ryškėja veiklos vertinimo požymių problema. Vadovaujantis modernizavimo teorijos pozicijomis galima teigti, kad mokyklos veiklos požymiai labai įvairūs ir priklauso nuo visuomenės bei mokyklos raidos etapo. Todėl kitame šio darbo skyriuje bus analizuojami kokybiškos mokyklos veiklos požymiai.

2.3. Įstaigos veiklos kokybiškumą pagrindžiantys požymiai

Dabartiniame, moderniame pasaulyje, visapusiškas švietimas tampa būtina kiekvieno žmogaus gyvenimo sėkmės prielaida.

Švietimo kokybės ir veiklos efektyvumo pagrindiniais matmenimis laikomi tvirti saitai su visuomenėje vykstančiais pokyčiais. Lietuvoje, kaip ir kitose šalyse, siekiama žinių ir informacijos visuomenės bei orientuojamasi į Europinės švietimo dimensijas. Tad pastaruoju metu jau akivaizdu, jog švietimo organizacijos atlieka didžiulį vaidmenį kuriant modernią visuomenę, gebančią atsiliepti tiek į individualius tiek universalius poreikius.

Vyksta nuolatinė naujų technologijų kaita ir atsinaujinimas, todėl būtina ne tik susigaudyti informacijos srautuose, tačiau ir ją valdyti. Žinios, mokėjimai ir įgūdžiai yra instrumentai, kurie laidžia kurti ir valdyti naujas technologijas, taip reikalingas šiuolaikiniam švietimo organizacijų veiklos kokybiškumui.

„Švietimas yra viešoji prekė, o ne privatus turtas“ (Michel,2003). Organizacijos veiklos sėkmė labai priklauso ne tik nuo vadovų darbo kokybės, tačiau ir nuo bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų darbo.

Kaip pažymi Hopkins, Aiscow, West (1998), kokybišką bendrojo lavinimo mokyklų veiklą apibūdina aštuoni organizaciniai ir keturi proceso požymiai. Pirmieji šeši organizaciniai požymiai ir pirmieji du požymiai yra orientuoti į mokyklos vidinę aplinką, o likę į išorinę aplinką:

1. vadovavimas mokyklai orientuojantis į ugdymo turinį;
2. palankus mokyklos klimatas;
3. ugdymo turinio ir mokymo akcentavimas;
4. aiškus tikslai ir dideli su mokiniais siejami lūkesčiai;
5. mokymosi ir rezultatų stebėjimo bei tikrinimo sistema;
6. darbuotojų tobulinimas ir kvalifikacijos kėlimas;
7. tėvų dalyvavimas ir parama;
8. vietos švietimo skyriaus ir išorės parama.

Sammons (1995), Huber (1999c) išskiria vienuolika efektyvių (kokybiškai dirbančių) mokyklų požymių:

1. Profesionalus vadovavimas: ryžtas ir tikslingumas, kolegialus požiūris, vadovas sykiu ir profesionalas.
2. Bendra vizija ir tikslai: vienas tikslas, nuosekli veikla, kolegialumas ir bendradarbiavimas.
3. Mokymosi aplinka: drausmės laikymasis, patraukli darbo atmosfera.
4. Dėmesys mokymui ir mokymuisi. Mokymosi laiko maksimizavimas, pabrėžiami teoriniai dalykai, dėmesys laimėjimams.
5. Didelės viltys: dideli lūkesčiai, jų demonstravimas, skatinimas protauti.
6. Teigiamas skatinimas: aiški ir teisinga disciplina, grįžtamasis ryšys.
7. Pažangos tikrinimas: mokinių žinių tikrinimas, mokyklos veiklos įvertinimas.
8. Moksleivių teisės ir pareigos: aukštas moksleivių savęs vertinimas, atsakomybės prisiėmimas, darbo kontrolė.
9. Tikslingas mokymas: klasifikuotas organizavimas, aiškus tikslas, tinkama pamokų struktūra, praktinis žinių pritaikymas.
10. Mokymosi organizavimas: personalo ugdymas mokykloje.

11. Namų ir mokyklos bendradarbiavimas: tėvų įtraukimas.

Kaip pažymi Fullan (1998, 2001), kad mokyklos sėkmingai veiktų, reikalingi du dalykai: pirma mokytojai turi sutelkti dėmesį ne tik į atskirų mokinių tobulinimą, tačiau siekti tokių pokyčių, kurie padėtų veiksmingai mokytis visiems mokiniams. Antroji sąlyga, norint sėkmingai veikti – pačios mokyklos turi aktyviai įsitraukti į aplinką, reaguoti ir prisidėti prie kasdieninių klausimų sprendimo. Sėkmingai dirbančios organizacijos turi puikiai jausti įvykių pulsą ir skatinti aplinkoje nuolatos bręstančius pokyčius.

Anot Želvio (2003), mokyklos buvo sukurtos tam, kad perduotų per tūkstantmečius žmonijos sukauptą patirtį, puoselėtų savo tautos kultūrą, papročius ir tradicijas. Dabartinis laikmetis skatina bendrojo lavinimo mokyklos nebūti koncervatyviomis, visuomenės poreikiai skatina ieškoti naujų mokymosi formų, koreguoti patį ugdymo turinį, atsižvelgiant į klientų poreikius.

Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybiškumas – viena iš aktualiausių problemų, kuriai vis daugiau dėmesio skiriama demokratijos keliu besivystančios šalys, tarp jų ir Lietuva. Todėl labai svarbu turėti patikimus požymius, kurie leistų diagnozuoti bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybę, jo pokyčius remiantis nustatytais požymiais (kriterijais ir indikatoriais). Mokyklos veiklos rezultatai matomi ne iš karto.

Manoma, kad mokyklą galima *laikyti kokybiškai dirbančia jei ji:*

- siekia visų mokinių pažangos, nepaisydama jų padarinių žinių ir aplinkos veiksnių;
- užtikrina, kad kiekvienas mokinys pasiektų aukščiausią galimą lygį;
- skatinti visokeriopą mokinių tobulinimą;
- metai iš metų tobulėja.

Galima teigti, kad kokybiškumo požymiai, tai mokykloje vykstančios veiklos požymiai, veiklos vertinimo indikatoriai – veiklos požymių išraiška. Jie sudaro veiklos vertinimo diagnostikos pagrindą. Indikatoriai informuoja ir kartu vertina vykstantį veiksmą.

Pagal Lusthaus (1997) “Mokyklų veiklos vertinimo ir tobulinimo principai” bendrojo lavinimo mokyklos veiklos tyrimo požymius, jis suskirsto į atskiras grupes ir lygmenis, tai *institucinės veiklos vertinimo lygmens požymiai:*

- veiklos kokybės efektyvumas;
- veiklos kokybės našumas;

- veiklos kokybės tinkamumas.

Remiantis šiais požymiais galima pažymėti, kad mokymo ir mokyklos teikiamų paslaugų kokybė yra svarbiausiais akcentas institucijos veikloje.

Kita požymių grupė: *institucinės veiklos galimybių vertinimo lygmens požymiai*:

1. Strateginis vadovavimas. Veiklos požymių išraiška (indikatoriai): vadovavimas, strateginis finansavimas, valdymas, struktūros.
2. Žmogiškieji ištekliai. Veiklos požymių išraiška (indikatoriai): pedagogų personalas, tėvai, bendruomenės vadovai, techninis ir pagalbinių personalas.
3. Ugdymo turinio ir programų valdymas. Veiklos požymių išraiška (indikatoriai): planavimas, įgyvendinimas ir kontrolė.
4. Proceso valdymas. Veiklos požymių išraiška (indikatoriai): planavimas, problemų sprendimas, sprendimų priėmimas, bendravimas, kontrolė ir vertinimas.
5. Ryšiai tarp institucijų. Veiklos požymių išraiška (indikatoriai): tinklai, profesinės bendrijos, partnerystės ryšiai su kitomis organizacijomis, suaugusiųjų mokymo centrai.

Kitas mokyklos veiklos vertinimo požymis, kaip pažymi Lusthaus (1997), yra institucinės motyvacijos lygmens požymis. Autorius nurodo institucinės motyvacijos keturias sudėtines dalis; istorija, paskirtis, kultūra, skatinimas. Šios sritys svarbios tuo, kad jos bendruomenę motyvuoja produktyviai veiklai, nes darbuotojai, nežinodami įstaigos istorijos, jos paskirties, neužtikrindami darbo kultūros ir nejausdami tinkamo skatinimo sistemos, negali užtikrinti tinkamo institucijos funkcionavimo, nėra motyvuojami efektyviai veiklai. Mokykla turi sukurti tokią aplinką, kurioje visi siekia įgyti žinių, įgūdžių ir supratimo. Ją apibūdina mokyklos klimatas, priklausomumo jausmas, šeiminiškiškas požiūris į atliekamą darbą ir supratimas, kad rezultatų pasiekama ne iš karto. Todėl institucinė motyvacija yra viena iš svarbiausių mokyklos efektyvios veiklos vertinimo požymių.

Pagal pateiktus Lusthaus (1997) bendrojo lavinimo mokyklos veiklos vertinimo požymius ir veiklos požymių išraiškas, galima teigti, kad analizuojant veiklą yra labai akcentuojamas vadybinis vertinimas bei ekonominių dėsnių laikymasis.

Analizuojant bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės vertinimą, kiti autoriai požymius taip pat skirsto į grupes. Fullan (1991), Huber (1999a), Laššak, Haškova (2006),

Leitwood, Jantzi (2008) nagrinėdami mokyklos veiklos kokybę, nurodo šiuos institucinio lygmens vertinimo požymius:

- pokyčio būtinybės suradimas bei prioritetinės sritys;
- diegiamų metodų tinkamumo nustatymas problemai spręsti;
- mokyklos vadovų skatinimas ir rėmimas;
- praktinės paramos (informacija, kvalifikacija, technika) garantavimas;
- mokyklos tarybos ir tėvų dalyvavimo skatinimas;
- naujovių adaptavimas konkrečioje situacijoje;
- duomenų banko kaupimas;
- realių darbo terminų nustatymas.

Hopkins (1998), išskiria aštuonis organizacinius faktorius, būdingus efektyviai mokyklos veiklai:

- į mokymo programą orientuotas vadovavimas;
- palanki atmosfera;
- orientacija į mokymąsi;
- aiškūs tikslai ir didelės viltys;
- atlikimo ir pasiekimo rezultatų kontrolė;
- nuolatinis personalo tobulinimas;
- tėvų įtraukimas į veiklą;
- vietinės valdžios parama.

Visi šie faktoriai užtikrina proceso valdymą, todėl galima teigti, kad ugdymo proceso valdymas yra bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo požymis.

Marscall (1989), cit. Laššak, Haškova (2006), pateikia tokius kokybiškos mokyklos veiklos požymius:

- efektyvus mokyklos planas;
- efektyvus mokyklos klimatas;
- efektyvus išteklių naudojimas.

Įvardijus pateiktus mokslininkų bendrojo lavinimo mokyklos veiklos požymius galima teigti, kad kokybiška bendrojo lavinimo mokyklos veikla kuriama įvairiai, atskiruose lygmenyse, tačiau galima išskirti bendrą požymių, pavyzdžiui tai aiškių tobulėjimo tikslų numatymas,

organizacinės struktūros tobulėjimo procesui valdyti kūrimas, nuolatinės mokinių pastangos ir atsiskaitymo kontrolė, saugaus ir ramaus mikroklimato sukūrimas. Manoma, kad šios veiklos sritys lemia geresnį mokyklos veiklos organizavimą, todėl galima juos įvardyti kaip bendrojo lavinimo mokyklos veiklos požymius.

Apibendrinant šį skyrių, galima teigti:

Mokyklos veiklos kokybiškumas apibrėžiamas įvairiai. Vienas svarbiausių požymių vertinant veiklos kokybiškumą yra racionalus išteklių panaudojimas ir veiklos rezultatai. Todėl galima teigti, kad mokyklos veiklos kokybiškumas yra jos iškeltų tikslų įgyvendinimas, mokinių daroma pažanga, įvertinant mokytojų veiklos rezultatų pokyčius.

Mokyklos veiklos kokybę įtakoja įvairūs veiksniai. Tikslinga įvertinti jų poveikį mokyklos veiklos kokybei, nes kiekvienas jų gali būti potencialia galimybe mokyklos veiklos kokybės tobulinimui ir kėlimui.

Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybiškumo vertinimo požymiai orientuoti į jos tikslų formulavimą, mokytojų ir mokinių kūrybišką veiklą, saugaus ir ramaus mikroklimato užtikrinimą. Atsižvelgiant į tai mokyklos veikla apibūdinama šiais požymiais: institucinės veiklos vertinimas; išorinės aplinkos jėgų poveikis; institucinė motyvacija; institucijos galimybių nustatymas; ugdymo proceso valdymas; tikslų formulavimas ir pasiekimas; saugaus ir ramaus mikroklimato užtikrinimas; ugdymo proceso integracija; mokytojų kūrybiškumas; atsiskaitymo ir kontrolės vystymas.

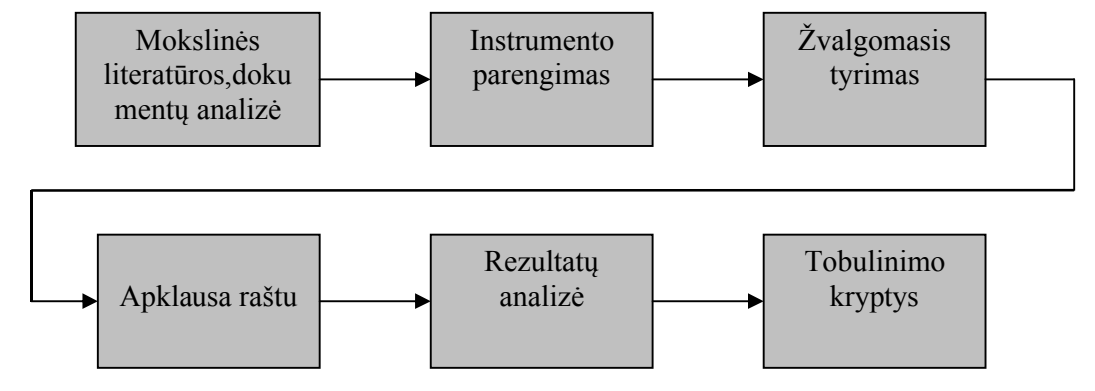
III. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

Tyrimo tikslas

Išsiaiškinti, kaip bendrojo lavinimo mokyklos vadovai (pavduotojai) ir pedagogai vertina vidaus audito reikšmingumą jų įstaigose.

Tyrimo metodika

Tyrimo eigą būtų galima pavaizduoti tokia schema:



Mokyklų vadovams (pavduotojams) ir pedagogams, pateiktu klausimynu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip vadovai ir pedagogai suvokia mokyklos veiklos kokybiškumą, kaip vertina vidaus audito procesą ir kaip įvertina savo mokyklos veiklą. Į respondentų klausimynus įtraukti klausimai, susiję su mokyklos veiklos vertinimu, su vertinimo susijusių požymių išskyrimu, leidžia ne tik nustatyti mokyklos veiklos kokybiškumą, bet ir išskirtinumą. Pristatant klausimyną kiekvienam bendrojo lavinimo mokyklos vadovui ir pedagogui buvo pateikiamas apibendrintas tyrimo tikslas, įvardintas tyrimo atlikėjas, nusakytas tyrimo prasmingumas. Ypatingai buvo pabrėžiamas tyrimo vertingumas, argumentuojant tuo, kad gautų rezultatų išvados gali nulemti bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės vertinimą. Taip buvo pabrėžtas tyrimo anonimiškumas įstaigos, vadovų ir pedagogų lygmenyse.

Siekiant išsiaiškinti bendrojo lavinimo mokyklos vadovų ir pedagogų požiūrį į mokyklos vidaus audito vertinimą ir kokybiškos veiklos tobulinimą buvo sudarytas bendras klausimynas vadovams, pavduotojams ugdymui ir pedagogams. Klausimynas sudarytas remiantis „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašu“ (Švietimo naujienos. 2007 m. Nr. 14 (249)).

Šioje apklausoje raštu daugiausiai užduodami uždaro tipo klausimai, norint neapsunkinti tiriamojo laiko ir veiklos. Anketą sudaro trys grupės klausimų: I a grupė – skirta, nustatyti tiriamųjų socialinę, profesinę, kvalifikacinę padėtį; II is – norint išsiaiškinti apie respondentų mokyklose vykdomą įstaigos įsivertinimo sistemą; III is – klausimų blokas atskleidžia tiriamųjų asmeninę nuomonę ir požiūrį į mokyklos veiklos efektyvumą, todėl šioje klausimų grupėje pateikiamas 1 atviras klausimas ir veiksmų lentelė reikšmingumui nustatyti .

Tyrimo imtis

Kaip nurodo Merkys (1995), Žydžiūnaitė (2006), pats patikimiausias būdas sudaryti patikimų ir korektiškų tiriamųjų imtį – dirbti su pakankamai didelės apimties atsitiktiniais respondентаis. Tai leidžia išvengti tyrimo klaidų. Todėl šiam tyrimui pasirinktas ir taikomas metodas - apklausa raštu 4 skirtingų tipų Kauno miesto bendrojo lavinimo mokykloms.

1 lentelė

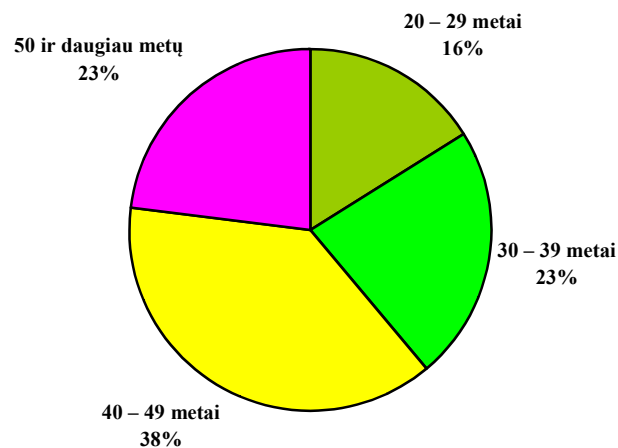
Respondentų pasiskirstymas pagal įstaigą, kurioje jis dirba

Eil. Nr.	Mokyklos	Mokyklų vadovai (pavaduotojai)	Mokyklų pedagogai
1.	Kauno A pradinė mokykla	2	23
2	Kauno B pagrindinė mokykla	2	23
3	Kauno C vidurinė mokykla	4	21
4	Kauno D gimnazija	2	23

Šiame tyrime apspręstas tyrimo imties tūris- 4 mokyklos, o jose respondentų skaičius: 10 – mokyklų vadovų ir pedagogų ugdymui ir 90 – mokyklų pedagogų.

Taigi kiekvienoje iš 4 mokyklų apklausta – po 25 tiriamuosius, iš viso – 100 respondentų. Mokyklų ir pedagogų atranka – atsitiktinė. Kiekvienas generalinės aibės narys – vadovas, pavaduotojas ir pedagogas- turėjo galimybę pakliūti į imtį. Parengtas 1 bendras klausimynas: vadovams, pavaduotojams ugdymui ir pedagogams (1 priedas). Šie subjektai tyrimui pasirinkti todėl, kad jie yra vieni iš svarbiausių ugdymo įstaigos veiklos vertintojai ir tiesioginiai įsivertinimo proceso dalyviai. Kadangi mokyklose teikiamas pradinis, pagrindinis, vidurinis lavinimas – jose esančios bendruomenės yra skaitlingesnės, o ugdomoji veikla įvairiapusiškesnė, todėl buvo pasirinkta apklausti įvairių tipų mokyklas.

Visą (100 - tą) apklaustųjų sudarė 16 – vyrų ir 84 – moterų. Procentine išraiška tai sudarė: moterų (84 proc.) ir vyrai (16 proc.).



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=100)

Antarajame paveiksle pateikti respondentų amžiaus duomenys. Didžiosios dalies (38 proc.) respondentų amžius 40 – 49 metai. Po (23 proc.) pasidalino dvi amžiaus grupės, tai 30 – 39 bei 50 ir daugiau. Mažiausiai tarp apklaustųjų pasitaikė 20 - 29 metų žmonių, kurie sudarė (16 proc.) . Žvelgiant į respondentų amžiaus įvairovę galima tikėtis įvairės atsakant į klausimus, nes amžius turi įtakos nuomonės brandumui ir sugebėjimui ją suformuluoti bei sklandžiai išsakyti.

Į trečiąjį klausimą: „ Jūsų darbo patirtis“ tiriamieji turėjo įrašyti savo darbo patirtį metais. Gauti duomenys pasižymi darbo metų įvairove (nuo 1 –nerių iki 38 –nerių). Tai taip pat įtakoja atsakymų ir nuomonių įvairovę. Didesnę darbo patirtį turintys respondentai geriau ir aktyviau atsakinėja į pateiktus klausimus. Duomenys pateikiami statistinėje lentelėje.

2 lentelė

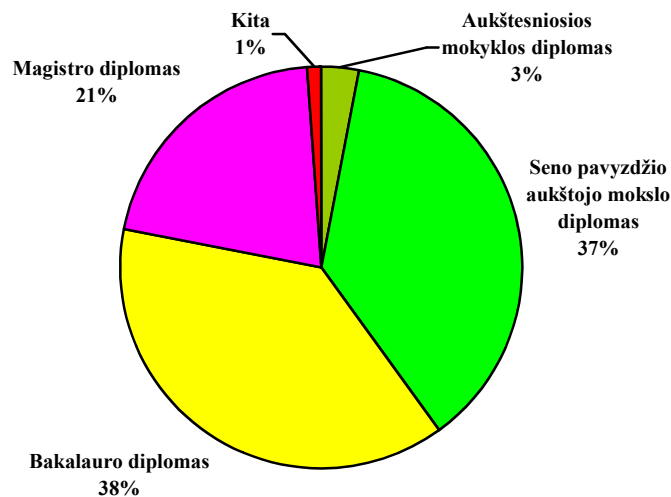
Respondentų darbo patirtis (%)

	Metai	Atsakiusiųjų skaičius	Procentai (%)
	0	2	2,0
	1	2	2,0

	2	3	3,0
	3	7	7,0
	4	1	1,0
	5	6	6,0
	6	3	3,0
	7	3	3,0
	8	4	4,0
	9	3	3,0
	10	5	5,0
	11	1	1,0
	13	4	4,0
	14	2	2,0
	15	5	5,0
	16	1	1,0
	17	2	2,0
	18	2	2,0
	19	5	5,0
	20	4	4,0
	21	2	2,0
	22	1	1,0
	23	4	4,0
	24	4	4,0
	25	2	2,0
	26	2	2,0
	27	3	3,0
	28	2	2,0
	29	2	2,0
	30	3	3,0
	31	1	1,0
	32	2	2,0
	33	1	1,0
	34	2	2,0
	35	1	1,0

	36	2	2,0
	38	1	1,0
	Iš viso	100	100,0

Respondentų išsilavinimas pasiskirstė taip:

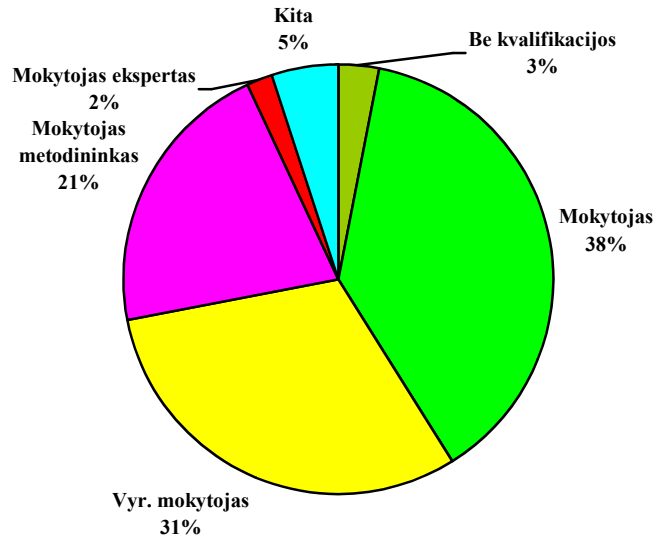


2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=100)

2 – amė paveiksle pateikti duomenys rodo, kad mūsų tyrime dalyvavusiose bendrojo lavinimo mokyklose dirba kvalifikuoti pedagogai, gebantys realiai ir objektyviai įvertinti mokyklos veiklą, kelti ugdymo kokybę. Iš visų apklaustųjų respondentų (37 proc.) turi seno pavyzdžio aukštojo mokslo diplomą, (38 proc.) – bakalauro diplomą ir (21 proc.) – yra įgiję magistro diplomą.

Pagal užimamas pareigas, apklaustieji buvo sugrupuoti į dvi grupes: I oji - mokyklų vadovai (ir pavaduotojai), kurie sudarė (10 proc.) ir II oji grupė – mokyklų pedagogai (90 proc.)

Apklausoje tiriamieji turėjo nurodyti turimą kvalifikaciją. Apklaustųjų tarpe (38 proc.) sudarė mokytojo ir (31 proc.) . Vyr. mokytojo kvalifikacijos turintys asmenys. Pagal pateiktus duomenis matyti, kad mūsų mokyklose dirba pedagogų ir be kvalifikacijos, jie sudaro – (3 proc.)



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikaciją (N=100)

IV. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

Siekiant išsiaiškinti, kaip bendrojo lavinimo mokyklų vadovai ir pedagogai vertina vidaus audito (įsivertinimo) sistemą ir kaip suvokia mokyklos ugdymo kokybės kėlimą, 2009 metais buvo atlikta apklausa raštu. Apklausta keturių bendrojo lavinimo mokyklų vadovai ir pedagogai. Atlikus tyrimą išryškėjo, jog bendrojo lavinimo mokyklų vadovai, pavaduotojai ir pedagogai mokyklų vidaus audito procesą vertina nevienodai, o kokybišką veiklą traktuoja įvairiai.

3 lentelė

Respondentų nuomonė, ar Jų mokykloje egzistuoja vidaus audito (įsivertinimo) sistema

		Atsakiusiųjų skaičius	Procentai
	Taip	74	74,0
	Tik dalinai	16	16,0
	Nežinau	10	10,0
	Viso	100	100,0

Tiriamųjų buvo prašoma atsakyti į klausimą „*Ar Jūsų mokykloje egzistuoja vidaus audito (įsivertinimo) sistema?*“ (74 proc.) respondentų teigia, kad egzistuoja vidaus audito sistema, (16 proc.) - tik dalinai ir (10 proc.) - nežino. Dauguma apklaustųjų žino šią vertinimo sistemą, nes didžioji dalis dalyvauja mokyklose atliekant vidaus auditą, pagal bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodiką.

Apklaustųjų atsakymuose išryškėja, kad ta dalis, kuri atsakė „tik dalinai“ (16 proc.) , o (10 proc.) iš viso nežino – per mažai žino apie mokyklos viduje atliekamus tyrimus ir tyrimų rezultatus. Iš atlikto tyrimo galima būtų teigti, kad į mokyklos vidaus audito tyrimą per mažai įtraukiami visi pedagogai, kurie yra pagrindiniai mokyklos kaip organizacijos paslaugų tiekėjai.

Respondentų nuomonė apie mokyklos įsivertinimo paskirtį

		Atsakiusių skaičius	Procentai
	Vertinama tam, kad padidinti mokyklos darbo efektyvumą	42	42,0
	Vertinama norint susilaukti visuomenės palaikymo ir paramos	6	6,0
	Vertinama atsiskaitant už tam tikrą atliktą darbą	14	14,0
	Vertinama norint tobulinti valdymo funkcijas	15	15,0
	Vertinama tam, nes to reikalauja mokyklos administracija	13	13,0
	Vertinama tam, nes to reikalauja Švietimo Mokslo Ministerijos nuostatai	6	6,0
	Nežinau	4	4,0
	Viso	100	100,0

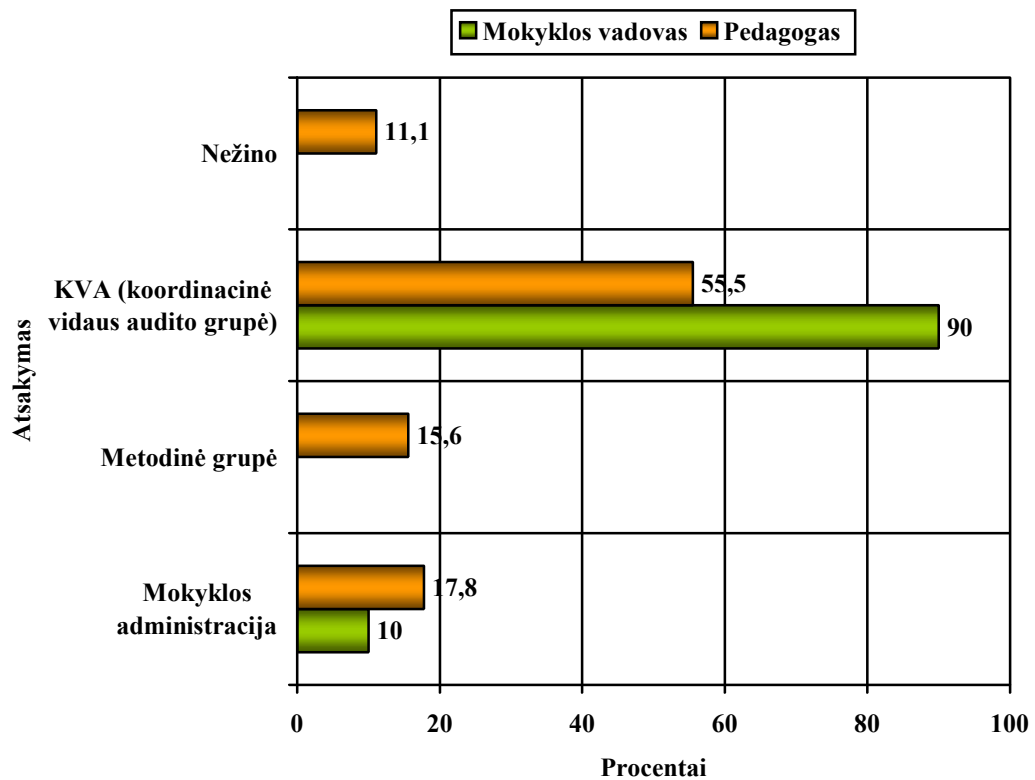
Klausimo „*Kokia yra Jūsų mokyklos įsivertinimo paskirtis?*“ (4 lentelė) atsakymų rezultatai rodo, kad beveik pusė apklaustųjų (42 proc.) mano, kad įsivertinimas reikalingas mokyklos darbo kokybės padidimui. (15 proc.) teigia, kad vertinama norint tobulinti valdymo funkcijas. Šie skaičiai rodo, kad didžioji dalis respondentų teisingai suvokia ir įvardina įsivertinimo paskirtį. (13 proc.) atsakiusių, jog vertinama nes to reikalauja mokyklos administracija ir (6 proc.) manantys, kad vertinama tik dėl to, kad reikalauja Švietimo Mokslo Ministerija - neteisingai suvokia vidaus audito paskirtį ir nėra linkę į tolimesnę mokyklos veiklos tobulinimo sistemą, nemato veiklos perspektyvų.

Į pateiktą klausimą „*Kas Jūsų mokykloje atlieka vidaus auditą?*“ bendri respondentų atsakymai pasiskirstė taip:

- Mokyklos administracija – (17 proc.)

- Metodinė grupė – (14 proc.)
- KVA (koordinacinė vidaus audito grupė) – (59 proc.)
- Nežinau – (10 proc.)

Šie atsakymai rodo, kad tirtose mokyklose veikia aktyvi, nes mokyklos veiklos įsivertinimą atlieka beveik visi bendruomenės nariai, ir vidaus auditą atlieka KVA grupė.

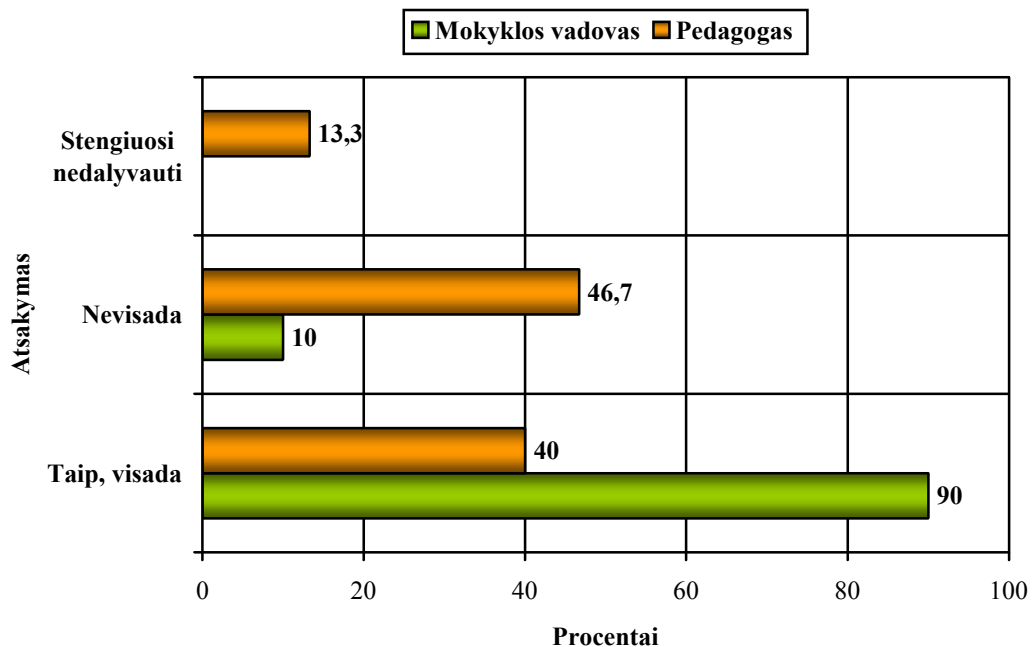


4 pav. Respondentų nuomonės, kas mokykloje atlieka vidaus auditą, pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

(N=100, $\chi^2 = 4,797$; df = 3; p = 0,187)

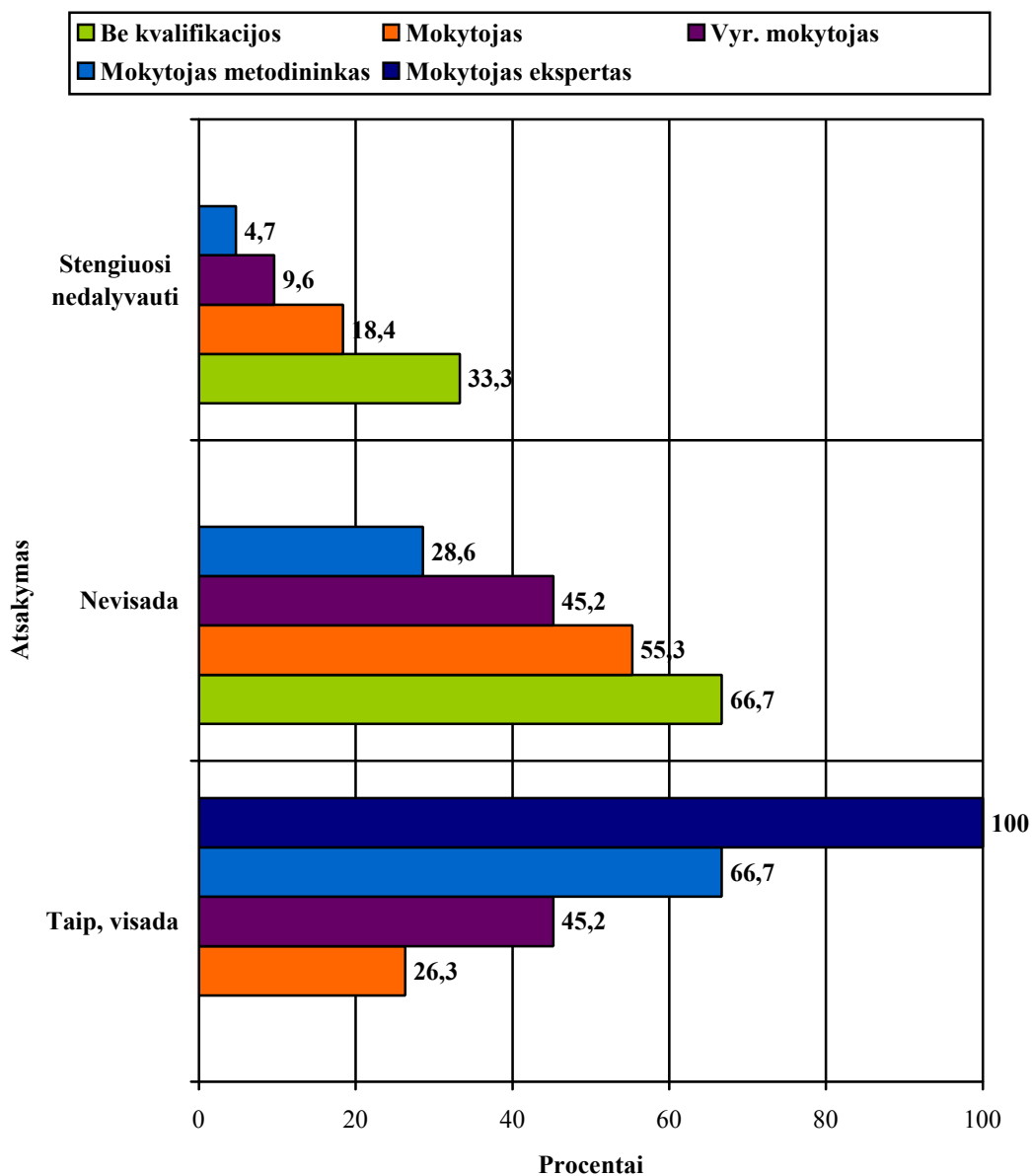
Iš 4 – ojo paveikslo palyginimo pagal pareigas, į šį klausimą tiksliausiai atsakė mokyklų vadovai – (90 proc.) ir (55 proc.) pedagogų, kad vidaus auditą atlieką KVA. (10 proc.) vadovų pasirinko atsakymą “ mokyklos administracija”, (11,1 proc.) pedagogų – nežino kas jų mokykloje atlieka auditą.

Kadangi mokyklos vertinimas yra svarbus ir būtinas, norint tobulinti savo įstaigos tolimesnę veiklą, norėta išsiaiškinti „Ar noriai ir aktyviai dalyvaujate mokyklos vertinimo procese?“. Bendri rezultatai leidžia daryti išvadą, kad daugiau nei trečdalis tiriamųjų (45 proc.) visada noriai ir aktyviai dalyvauja, (43 proc.) - nevisada, o (12 proc.) stengiasi iš viso nedalyvauti. Iš tyrimo galima daryti išvadą, kad pedagogai pasyviai žiūri į šį svarbų įstaigos procesą, nėra aktyvūs ir nepasirengę vykdyti naujoves, įgyvendinti mokyklos strateginius planus, nors pedagogai ir yra viena svarbiausių grandžių ugdymo sistemoje.



5 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar noriai ir aktyviai dalyvaujate mokyklos vertinimo procese?“ pasiskirstymas pagal užimamas pareigas
(N=100, $\chi^2 = 9,147$; df = 2; p = 0,01)

5 - me paveiksle pateiktas vadovų ir pedagogų nuomonių palyginimas apie dalyvavimą mokyklos vertinime ir skirtingą jų požiūrį. Norint siekti kokybiškos mokyklos veiklos pedagogai privalėtų keisti savo požiūrį ir aktyviau įtraukti į mokyklos vertinimą.

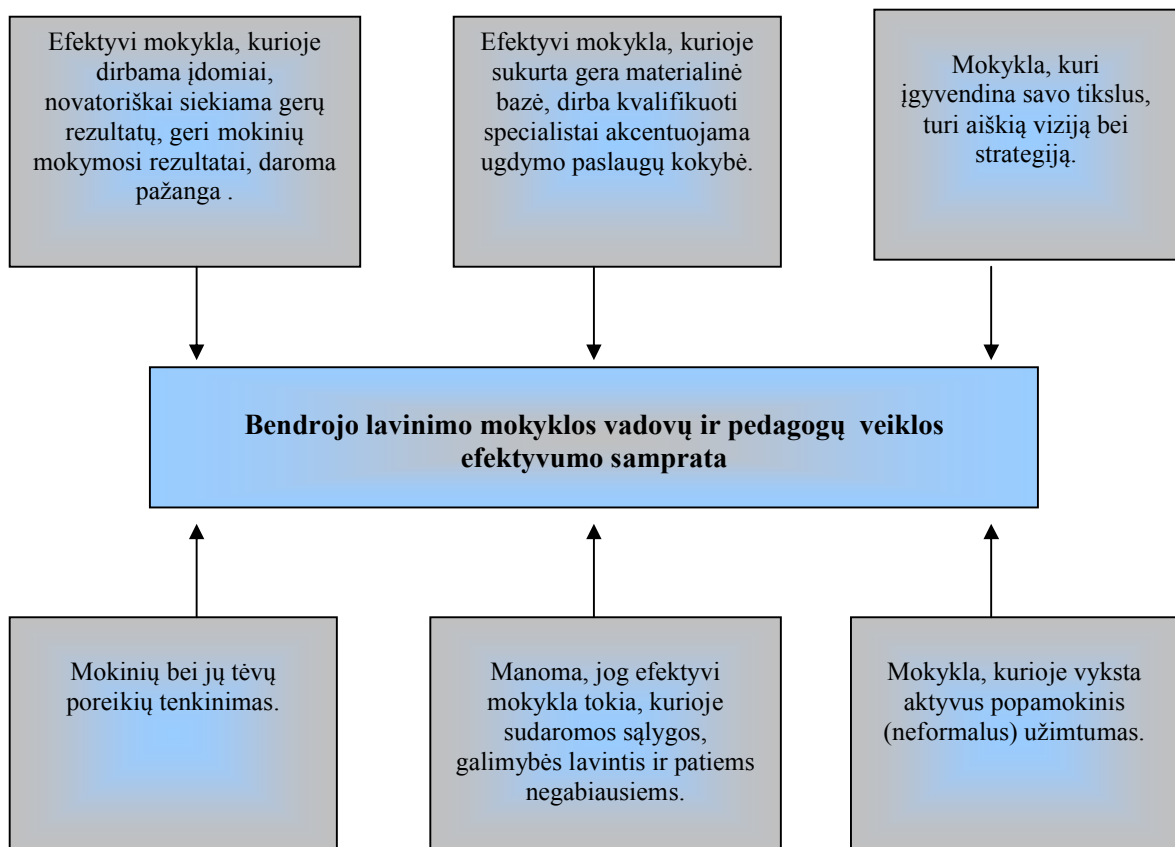


6 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar noriai ir aktyviai dalyvaujate mokyklos vertinimo procese?“ pasiskirstymas pagal turimą kvalifikaciją
(N=100, $\chi^2 = 21,314$; df = 10; p = 0,019)

Šio tyrimo rezultatai pagal turimą kvalifikaciją rodo, kad mokytojai ekspertai aktyviausiai dalyvauja (100 proc.) ir mokytojai metodininkai (66 proc.) , mažiau aktyvūs, kurie stengiasi nedalyvauti (66,7 proc.) arba iš viso nedalyvauja (3,3 proc.) .

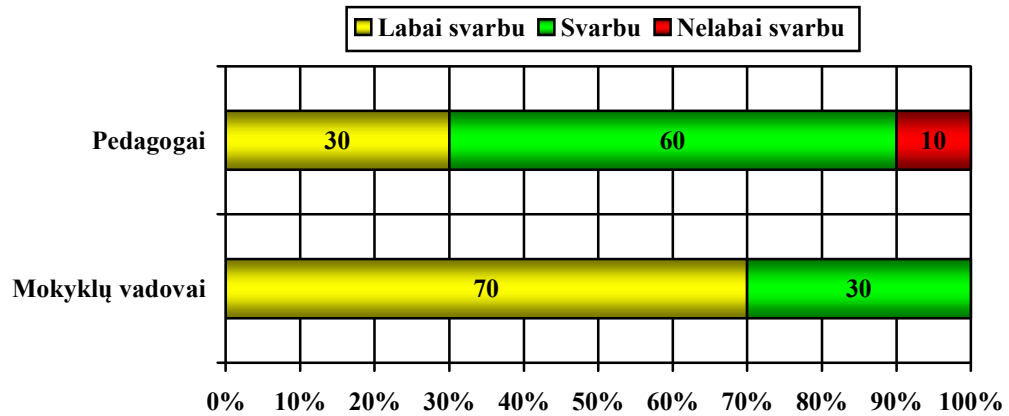
Norint išsiaiškinti respondentų asmeninę nuomonę apie mokyklos veiklos efektyvumą, tiriamiesiems buvo pateiktas atviro tipo klausimas „*Kaip galėtumėte paaiškinti mokyklos veiklos efektyvumo sampratą?*“. Iš pateiktų atsakymų, galima teigti, kad didžioji dalis apklaustųjų bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumą traktuoja kaip įdomų novatorišką darbą siekiant gerų rezultatų, pažangos. Dalis respondentų savo atsakymuose akcentuoja mokyklos materialinę bazę, mokytojų kvalifikaciją ir ugdymo paslaugų kokybę. Kiti mokytojai veiklos efektyvumą traktuoja kaip organizacijos tikslų įgyvendinimą. Taip yra todėl, kad mokytojai efektyvią veiklą pirmiausiai suvokia, kaip kokybišką darbą pamokoje, gerus mokinių mokymosi rezultatus, kuriuos įtakoja jų pačių kvalifikacija.

Pateiktus mokytojų sampratos teiginius galima suskirstyti į tokias pagrindines grupes:



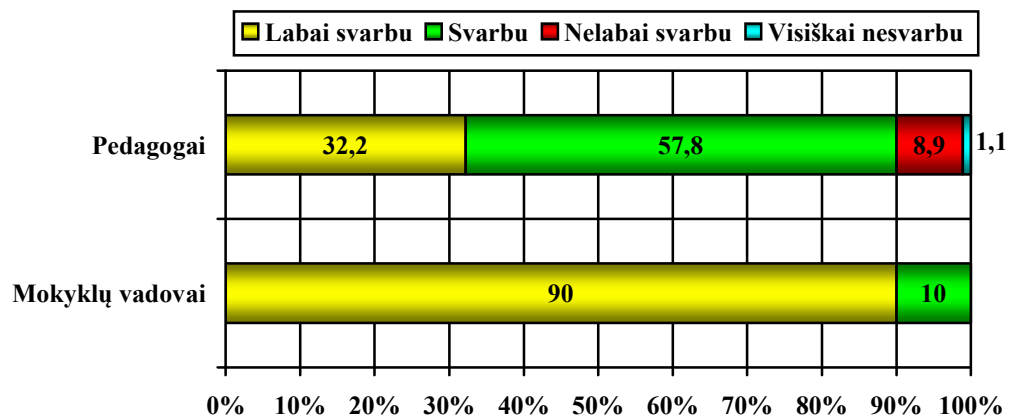
7 pav. **Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų ir pedagogų samprata veiklos efektyvumo aspektu**

Kokybiškos mokyklos veiklai įtakos turi veiksniai, kuriuos reikia nuolatos tobulinti. Tyrimo dalyviai beveik visus veiksnius įvardino kaip svarbius ar labai svarbius, iš visų pateiktų veiksnių daugiausiai išskyrė šiuos:



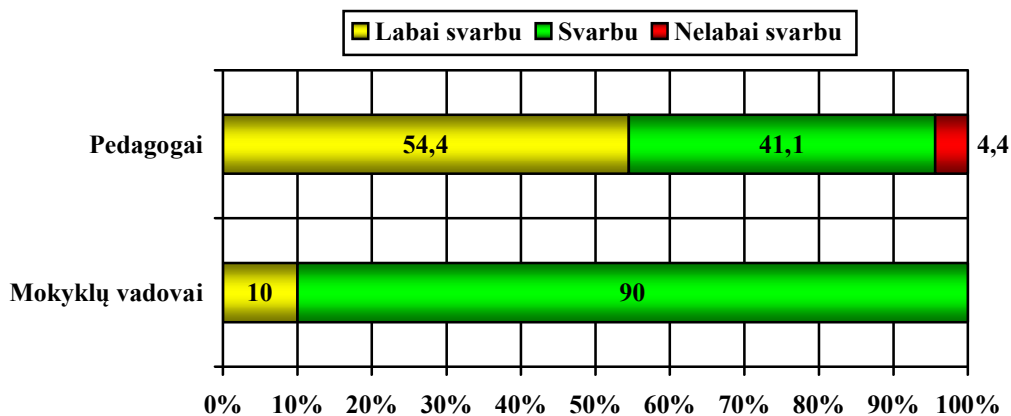
8 pav. Respondentų nuomonės apie ugdymo planų ir tvarkaraščių įtaką mokyklos darbo kokybiškumui pasiskirstymas pagal užimamas pareigas
(N=100, $\chi^2 = 6,656$; df = 2; p = 0,036)

Mokyklų vadovai ir pedagogai didelį dėmesį skiria ugdymo planams ir tvarkaraščiams, nes tai yra pagrindas ugdymo procese, siekiant geresnių rezultatų. (10 proc.) pedagogų teigiančių, kad šis veiksnys nėra labai svarbus kogeru neatsakingai žiūri į savo darbą ir bendrą mokyklos veiklą.



9 pav. Respondentų nuomonės apie mokytojo veiklos planavimo įtaką mokyklos darbo kokybiškumui pasiskirstymas pagal užimamas pareigas
(N=100, $\chi^2 = 12,783$; df = 3; p = 0,005)

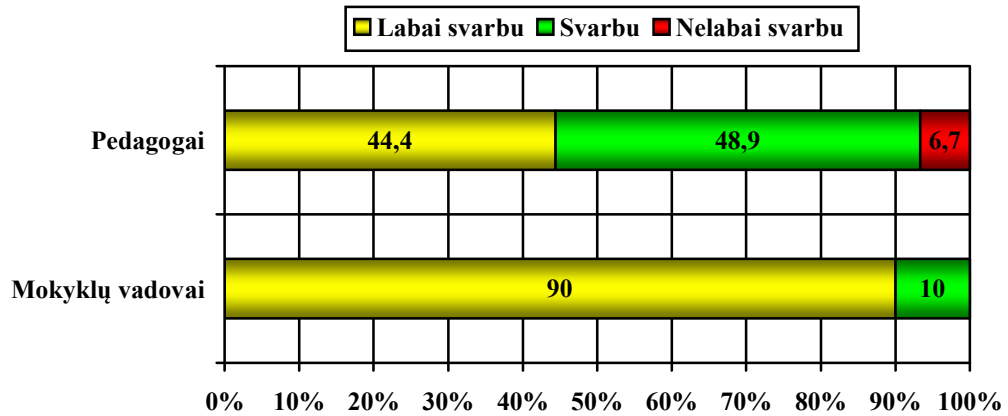
Mokytojų veiklos planavimas taip pat yra labai svarbus ugdymo ir mokymosi veiksnys. 9 - me paveiksle duomenys rodo, kad vadovai į tai žvelgia labai rimtai ir atsakingai, pedagogai didžiąja dalimi pritaria vadovams, lieka dalis pedagogų, kurie teigia mokytojo veiklos planavimas visiškai neturi įtakos mokyklos darbo kokybei.



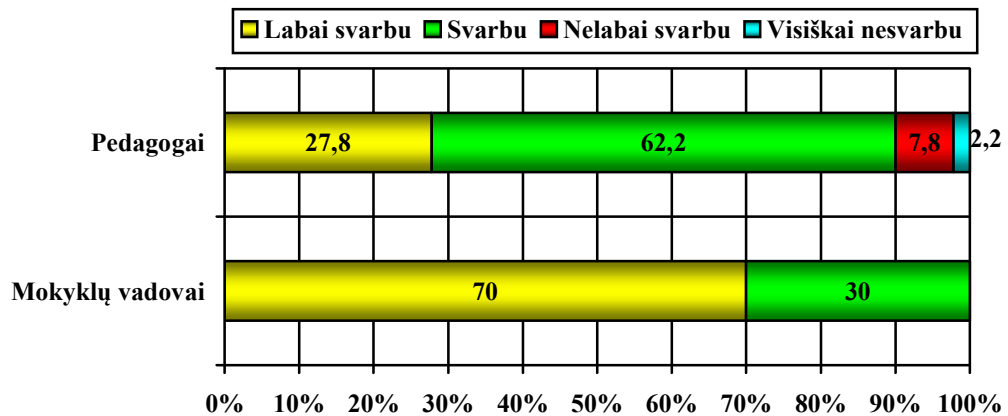
10 pav. Respondentų nuomonės apie pagalbos mokiniui mokantis įtaką mokyklos darbo kokybiškumui pasiskirstymas pagal užimamas pareigas
(N=100, $\chi^2 = 8,676$; df = 2; p = 0,013)

10 – me paveiksle pateikti duomenys kaip vertinamas veiksnys „pagalba mokiniui“. Mokyklų vadovai ir pedagogai akcentuoja šio veiksnio svarbumą, tai tiesioginė pedagogų pareiga ir darbas suteikti ugdytiniui pagalbą mokantis. Nors bendrosiose programose ir standartuose yra akcentuojama mokinių savarankiškumo skatinimas, pabrėžiamas ne mokymas, bet mokymasis, tačiau pedagogas privalo nukreipti mokinį, būti jam patarėju ir padėjėju jo ieškojimuose.

Vadovai (90 proc.) ir pedagogai (44,4 proc.) vienu iš svarbiausių veiksnių savo atsakymuose įvardino mokyklos strateginį valdymą. Smagu žinoti, kad respondentai suvokia, šio veiksnio svarbą. Geras strateginis valdymas yra tarsi įstaigos pamatas, aplink kurį sukasi kitos ugdymo sritys. Tai iliustruoja 11 paveikslas.



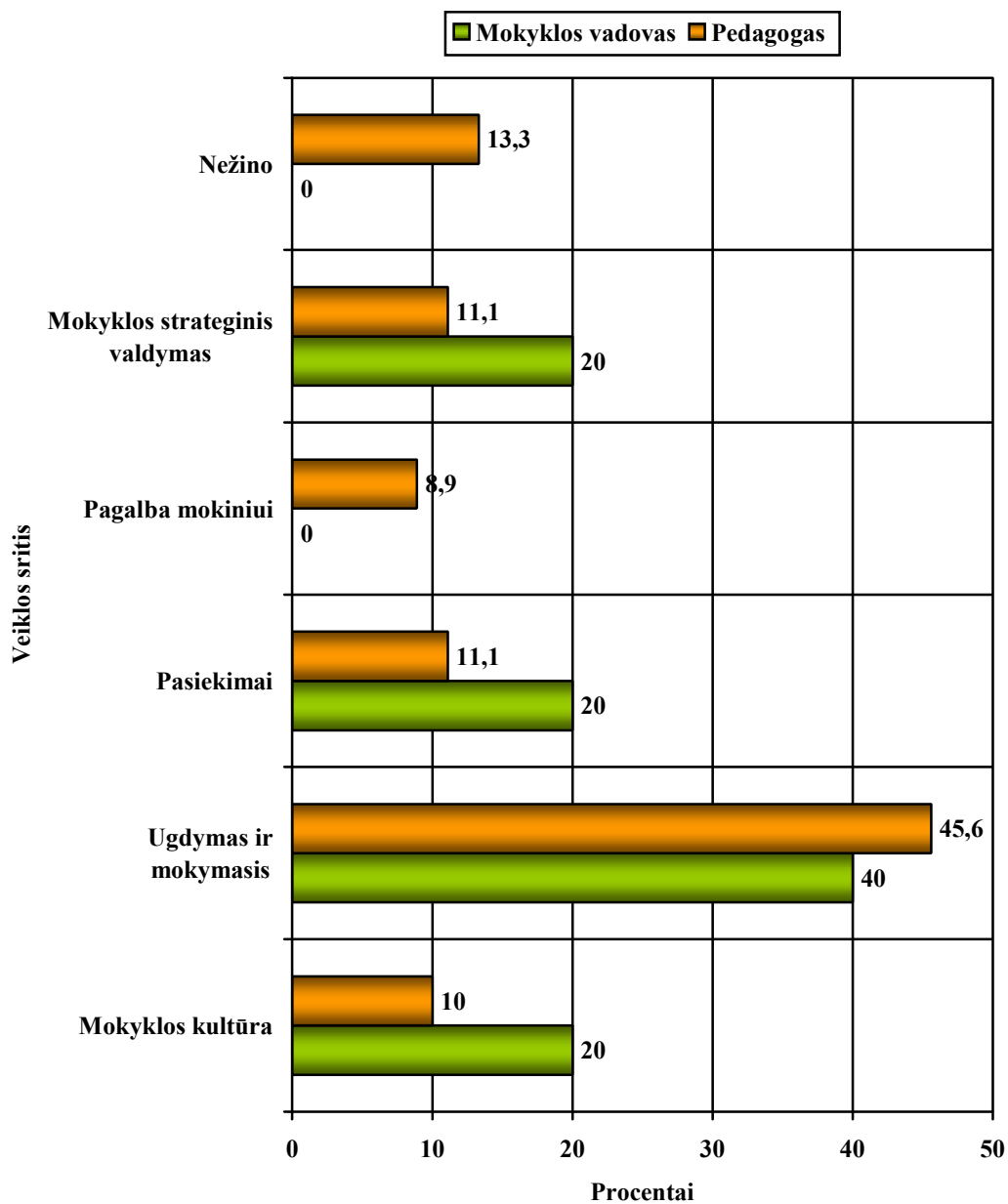
11 pav. Respondentų nuomonės apie mokyklos strateginių planų kokybės ir dermės įtaką mokyklos darbo kokybiškumui pasiskirstymas pagal užimamas pareigas
(N=100, $\chi^2 = 7,503$; df = 2; p = 0,023)



12 pav. Respondentų nuomonės apie mokyklos įšivertinimo proceso įtaką mokyklos darbo kokybiškumui pasiskirstymas pagal užimamas pareigas
(N=100, $\chi^2 = 7,598$; df = 3; p = 0,055)

12 – ajame paveiksle apibendrinti palyginamieji rezultatai pagal užimamas pareigas apie mokyklos įsivertinimo proceso įtaką ugdymo kokybės kėlimui. Rezultatai leidžia daryti išvadą, kad vadovai (70 proc.) – įvertinę „labai svarbu“ ir pedagogai (62,2 proc.) – svarbu suvokia įstaigos vidaus audito svarbą ir įtakoją ugdymo kokybę, tolimesnę veiklą.

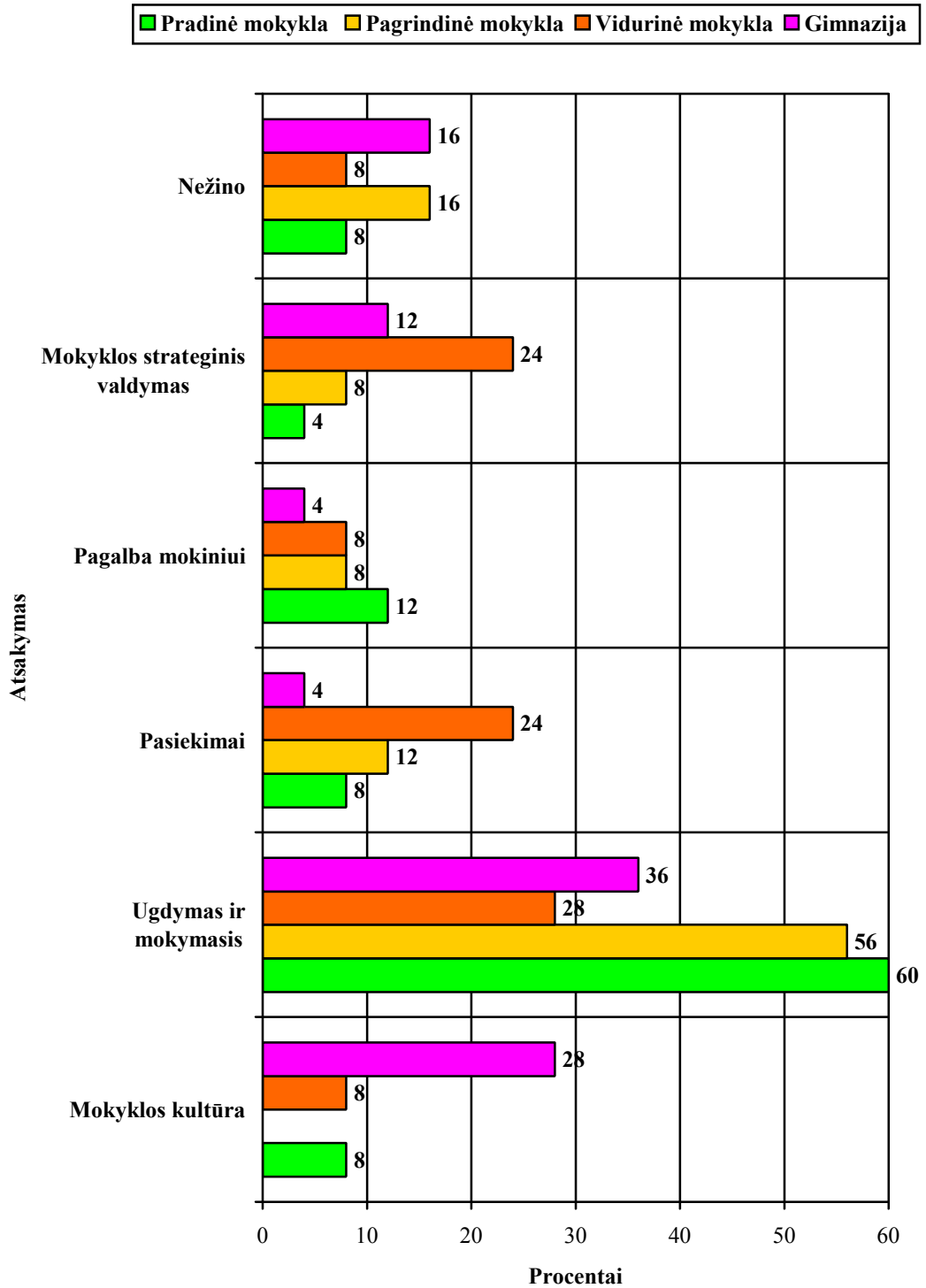
Užduodant klausimą „*Kuri vidaus vertinimo sritis Jūsų įstaigoje atsiskleidė labiausiai, pavyko geriausiai išanalizuoti?*“, norėjome pasitikrinti ir išsiaiškinti, kuri vertinimo sritis įvertinta geriausiai. Ištirtose mokyklose labiausiai atsiskleidusią vertinimo sritį įvardino – ugdymas ir mokymasis, tai sudaro (45 proc.) visų apklaustųjų, po (12 proc.) sudaro atsakymai – pasiekimai ir mokyklos strateginis valdymas, (11 proc.) - mokyklos kultūra, (8 proc.) – pagalba mokiniui ir net (12 proc.) atsakinėjusių nežino, kuri vidaus vertinimo sritis jų mokykloje atsiskleidė labiausiai. Apibendrinant šį tyrimą galima teigti, kad visose tyrime dalyvavusiose mokyklose vyksta įsivertinimo procesas ir daugiau ar mažiau mokyklos bendruomenės yra susipažinę su vidaus vertinimo sritimis ir jas analizuoja.



13 pav. Respondentų nuomonės, kuri vidaus vertinimo sritis jų įstaigoje atsiskleidė labiausiai, pavyko geriausiai išanalizuoti, pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N=100, $\chi^2 = 4,278$; df = 5; p = 0,509)

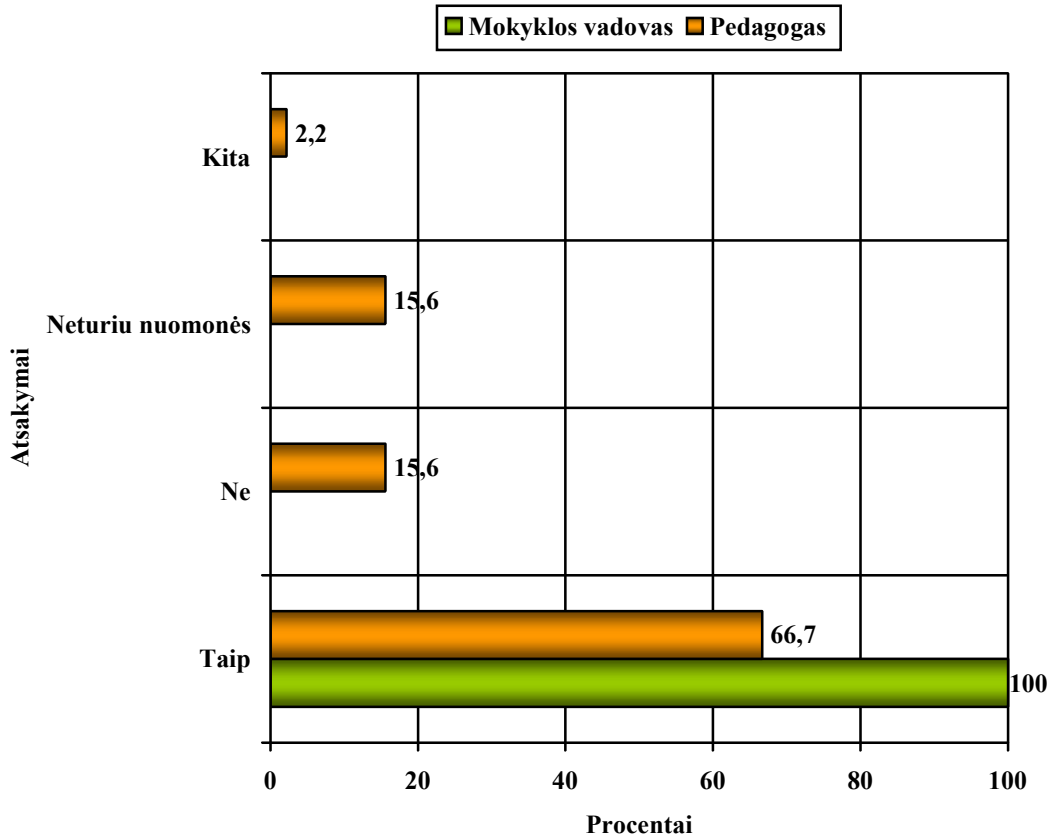
Lyginant nuomonių pasiskirstymą pagal pareigas šiuo klausimu 13 paveiksle galima pastebėti, kad didžiąja dalimi pasirinkimai sutampa. Pedagogų tarpe išsiskiria grupė respondentų (8,9 proc.), pažymėjusių vertinimo sritį - pagalba mokiniui, o taip pat jų tarpe (13,3 proc.) nežino.

14 pav. iliustruoja vidaus vertinimo sričių pasirinkimą pagal mokyklos tipą.



14 pav. Respondentų nuomonės, kuri vidaus vertinimo sritis jų įstaigoje atsiskleidė labiausiai, pavyko geriausiai išanalizuoti, pasiskirstymas pagal mokyklos tipą

(N=100, $\chi^2 = 40,761$; df = 15; p < 0,001)

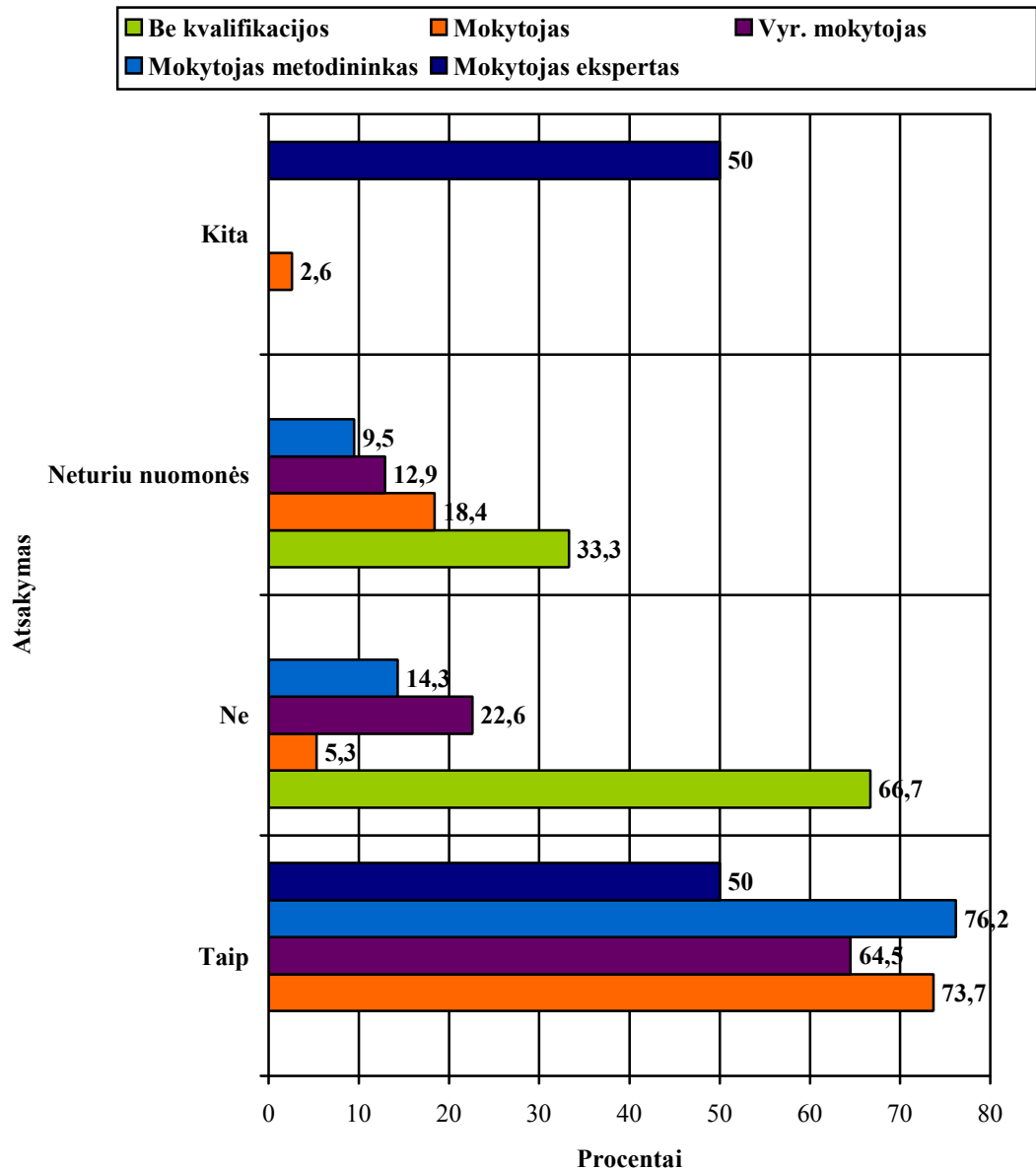


15 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar, Jūsų nuomone, vidaus auditas įtakoja mokyklos ugdymo kokybę?“ pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N=100, $\chi^2 = 4,762$; df = 3; p = 0,190)

Į klausimą „Ar Jūsų nuomone vidaus auditas įtakoja mokyklos ugdymo kokybę?“ apklaustieji atsakė taip: (70 proc.) atsakė - taip, (14 proc.) - ne, (14 proc.) pažymėjo variantą – neturiu nuomonės ir (2 proc.) pasirinko atsakymo variantą – kita, įrašydami, kad nežino. Šie atsakymai konstatuoja faktą, kad respondentai pripažįsta vidaus audito naudingumą ir jo įtakojimą mokyklos kokybės kėlimui, nori ir nevisada yra geranoriškai nusiteikę prisidėti prie šios veiklos. Tai labai akivaizdžiai matyti ir 15 pav., palyginime pagal pareigas – vadovai kaip ir turėtų būti rodo gerą pavyzdį likusiai mokyklos bendruomenei – jų pasirinkimas šimtaprocentinis.

Lyginant 15 pav. ir 16 pav. pateiktus duomenis galima daryti išvadą, kad vien tik vadovo pastangų ir gero noro neužteks, vedant mokyklą kokybės kėlimo keliu. Pedagogai turi keisti savo

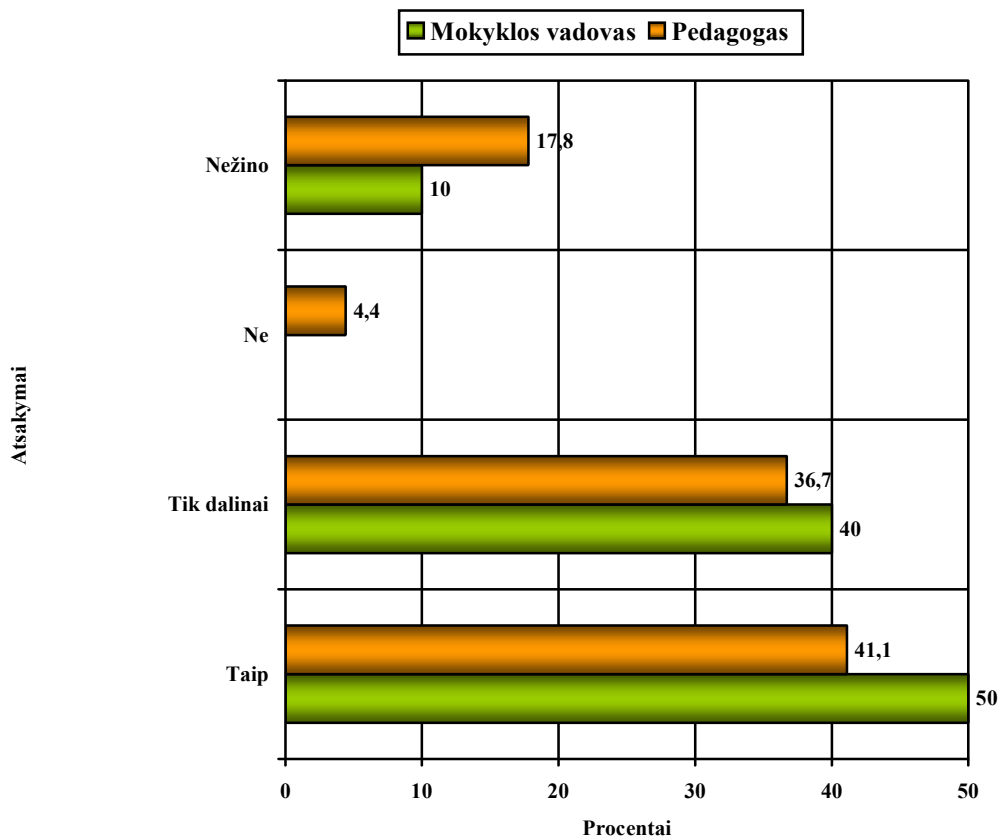
požiūrį ir prie to darbo prisidėti, kad įstaiga galėtų didžiuotis savo efektyviu darbu ir kokybiškai teikiamomis paslaugomis.



16 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar, Jūsų nuomone, vidaus auditas įtakoja mokyklos ugdymo kokybę?“ pasiskirstymas pagal turimą kvalifikaciją (N=100, $\chi^2 = 40,761$; df = 15; p < 0,001)

Tiriamieji vertindami įstaigos veiklos vertinimo įtaką darbo kokybės kaitai nurodė savo nuomonę, kad vertinimas įtakoja darbo efektyvumo (kokybės) kaitą – (42 proc.) , (37 proc.) respondentų teigia, jog tik dalinai įtakoja, (4 proc.) – nusprendė, kad neįtakoja, o (17 proc.) apklaustųjų – nežino. kad mokyklos veiklos vertinimas įtakoja mokyklos darbo efektyvumo kaitą. Tai reikštų, jog veiklos efektyvumo vertinimas įtakoja ne tik organizacijos progresyvų vystymąsi, bet ir dirbančiųjų elgesio sistemą, keičia jų nuostatas ir pan. Manoma, jog vertinimu siekiama efektyvesnės mokyklos veiklos.

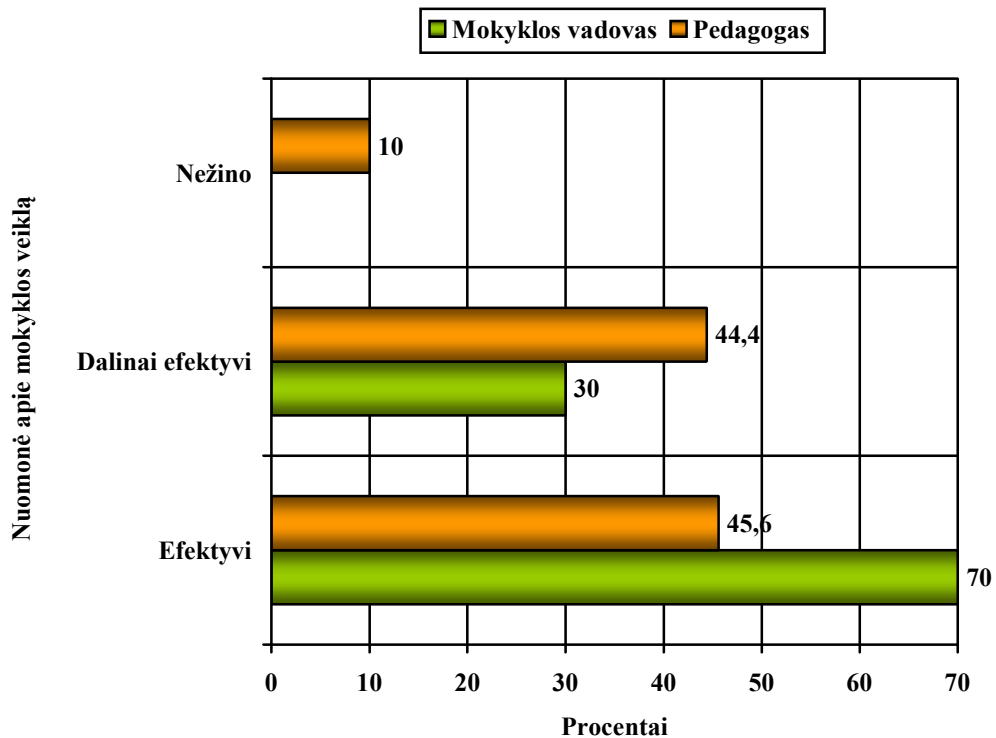
Mokyklos veiklos vertinimas vienaip ar kitaip įtakoja organizacijos vystymąsi. Taip nurodo ir vadovai ir pedagogai. Procentinę rezultatų išraišką galima matyti 17 paveiksle.



17 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kaip manote, ar švietimo įstaigos veiklos vertinimas įtakoja Jūsų mokyklos darbo efektyvumo (kokybės) kaitą?“ pasiskirstymas pagal užimamas pareigas
(N=100, $\chi^2 = 0,961$; df = 3; p = 0,811)

Pateiktas paskutinis klausimas „ Ar Jūsų nuomone mokyklos veikla yra efektyvi?“ norėta, kag respondentas apibendrintų savo mintis ir objektyviai įvertintų savo mokyklos veiklą. (48 proc.) apklaustų respondentų teigia, kad jų mokyklų veikla yra efektyvi ir dirba kokybiškai, (43 proc.) - įvardina, kad mokyklos veikla efektyvi dalinai ir (9 proc.) – nežino.

20 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad tiek vadovai, tiek didžioji dalis pedagogų teigiamai įvardina savo mokyklos veiklą ir laiko ją kokybiškai dirbančia ar dalinai.



18 pav. Respondentų nuomonės apie mokyklos veiklos efektyvumą pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

(N=100, $\chi^2 = 2,557$; df = 2; p = 0,278)

Apibendrinant tai, kas buvo išnagrinėta, galima teigti, kad mokyklų veikla yra kokybiška, jeigu ji geba užtikrinti ugdymo procesą, mokinių pažangą ir galutinius rezultatus.

Siekiant mokyklos veiklos kokybės kėlimo, vertinant labai svarbu fiksuoti institucines permainas, mokytojų požiūrį į švietimo procesus ir pan. Vidurinėms bendrojo lavinimo mokykloms svarbu įvertinti tai, kas joms pačioms vertinga ir savita, kas jas skiria, išryškina iš kitų mokyklų tarpo.

IŠVADOS

1. Vidaus audito vykdymas mokykloje – tai ne mechaniškas, refleksinis procesas, o prasminga veikla, teikianti konkrečios naudos mokytojams ir mokyklos bendruomenei. Vidaus auditą (įsivertinimą) galima įvardinti kaip susitarimus, o jo poveikis padeda ištaisyti iškeltus trūkumus.

2. Mokyklos veiklos kokybė ir jos siekimas apibrėžiamas įvairiai, tačiau tie apibrėžimai yra siejami su įstaigos tikslų įgyvendinimu, akcentuojant atitinkamus jos veiklos vertinimo požymius. Vienas svarbiausių požymių vertinant veiklos kokybę yra racionalus išteklių panaudojimas ir veiklos rezultatai. Todėl galima teigti, kad mokyklos veiklos kokybiškumas yra jos iškeltų tikslų įgyvendinimas, mokinių daroma pažanga, įvertinant mokytojų veiklos rezultatų pokyčius.

3. Mokykla yra atvira socialinė sistema ir jos veikla turi būti adekvati aplinkoje vykstantiems bei ją įtakojančioms veiksniams.

Išanalizavus įvairių autorių pateiktus mokyklos veiklos požymius, galima daryti išvadą, kad bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybiškumo vertinimo požymiai orientuoti į jos tikslų formulavimą, mokytojų ir mokinių kūrybišką veiklą, saugaus ir ramaus mikroklimato užtikrinimą. Atsižvelgiant į tai kokybiška mokyklos veikla apibūdinama šiais požymiais: institucinės veiklos vertinimas; išorinės aplinkos jėgų poveikis; institucinė motyvacija; institucijos galimybių nustatymas; ugdymo proceso valdymas; tikslų formulavimas ir pasiekimas; saugaus ir ramaus mikroklimato užtikrinimas; ugdymo proceso integracija; mokytojų kūrybiškumas; atsikaitymo ir kontrolės vystymas.

4. Iš atlikto tyrimo išryškėja, kad mokyklos veiklos kokybės samprata turi kontraversijos požymių. Tai priklauso nuo to, kaip ir kurios mokyklos, jose dirbantys mokytojai ir mokiniai suvokia ir traktuoja veiklos kokybiškumą.

Atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę ir į tyrimo rezultatus, tikslinga tobulinti mokyklos veiklos vertinimą. Remiantis tirtų mokyklų veiklos vertimu reikėtų suburti mokyklose darbo grupes, kurioms būtų pavesta išryškinti mokyklos veiklos vertinimo problemas, nes vidaus auditas daro poveikį mokyklos ugdymo kokybei ir jos kėlimui.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę ir į tyrimo rezultatus, mokyklos vadovams ir mokytojams tikslinga tobulinti mokyklos veiklos vertinimą ir tobulinti mokyklos ugdymo kokybės kėlimą:

- Reikia, kad audito būtinybę priimtų kiekvienas mokyklos bendruomenės narys ir kiekvienas norėtų, kad esančios problemos būtų įveiktos visų darnaus darbo ir pastangų dėka.
- Suvokti auditą (įsivertinimą) kaip mokyklos tobulinimą per bendrų žinių kūrimą.
- Kalbėtis apie įsivertinimo filosofiją. Mokyklos filosofija ir tikslai realizuojami per veiklą ir vadovavimą jai, o nuo vadovavimo kokybės priklauso mokyklos funkcionavimas.
- Nors mokyklose inovacijos ir pokyčiai veikia mokinius, tačiau į juos mokytojai privalo žiūrėti kaip į pagrindinį mokyklos tobulinimo tikslą, o ne kaip į šio proceso partnerius. Todėl labai dažnai mokyklose kalbama apie mokytojų ir mokinių darbo sąlygas, kultūrą ir aplinką.
- Reikia tinkamų vidaus sąlygų, kad mokiniai ir mokytojai galėtų siekti geresnių darbo, ugdymo kokybės – mokymosi rezultatų. Kintant mokykloje ar klasėje mokinių poreikiams, būtina keisti ir sąlygas.
- Vienas iš galimų tobulinimo būdų yra vadovavimas. Tai esminė mokyklos tobulinimo sąlyga. Mokyklų vadovai galėtų sukurti galimybę plačiau įtraukti mokytojus į mokyklos valdymą.
- Vizijos turėjimas, galių suteikimas, pasirengimas, partnerystė, bendras problemų sprendimas – tai sąlygos, kurios padės ugdymo kokybės siekiančiam mokyklos veiklai, plėtrai ir tobulėjimui.

LITERATŪRA

1. Arbatauskas A. (1996). *Atestacija. Vadyba. Ugdymo filosofija. Leidinys bendrojo ugdymo vadovams*. Vilnius: Leidybos centras.
2. Bagdonas A., Jucevičienė P. (2000). *Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo sampratos problema epistemologiniu ir vertinamuoju aspektais*. Socialiniai mokslai, 4(25)
3. Bagdonas A., Jucevičienė P. (2002). *Švietimo subjektų interesai, jų laukai bei juos įtakojantys veiksniai*. Socialiniai mokslai, 1(33)
4. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. II dalis* (2002). Vilnius
5. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. IV dalis* (2006). Kauno miesto savivaldybė.
6. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijos*. (2008). Vilnius
7. Bitinas B. (1996). *Ugdymo filosofijos pagrindai*. Vilnius: VPU.
8. Everard B., Morris G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
9. Fullan M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba.
10. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.
11. Jackūnas Ž. (1999). *Bendrojo lavinimo mokyklos standartai*. Vilnius: Leidybos centras.
12. Janiūnaitė B. (1999). *Lyginamosios edukologijos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
13. Jovaiša L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Kaunas: Šviesa
14. Jovaiša L. (2002). *Edukologijos įvadas*. Vilnius.
15. Jucevičienė P. (1996). *Lyginamoji edukologija. Monografija*. Kaunas: Technologija.
16. Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas. Monografija*. Kaunas: Technologija.
17. Jucevičienė P., Šermukšnytė L. (1996). *Švietimo sistemos funkcionavimo vertinimo kriterijai*. Socialiniai mokslai
18. Jucevičienė P. (2007). *Besimokantis miestas*. Kaunas: Technologija
19. Laššak I. V., Haškova A. (2006). *The Role of School Leadership in Creating a Learning Environment that is Conducive to Effective learning with Special Regard to the Improvement of the Quality of Teacher Activity*.

20. *Lietuvių kalbos žinynas*. (1998). Kaunas: Šviesa.
21. Luthaus Ch. (1997). *Mokyklų veiklos vertinimo ir tobulinimo principai*. Vilnius: Solerija.
22. Mačerinskienė I. (1996). *Švietimo paslauga investavimo į žmogiškąjį kapitalą aspektu. Švietimo vadybos įvadas*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
23. Michel A. (2003) *Trečiasis Prahos forumas, skirtas švietimo reformos Europoje: kokybės gerinimas, vizija ir realybė*.
24. Mulford B. (2003). *School Leaders: changing roles and impact on teacher and school effectiveness*. University of Tasmania.
25. Pruskus V. (1997). *Švietimo kokybės matavimas: laiko iššūkiai ir būtinumas*. Vilnius: Pedagogikos institutas.
26. Sammons P., Hillman J., Mortimore P. (1995). *Key Characteristics of Effective School: a Review of School Effectiveness Research*. London: Office for Standards in Education.
27. Scheerens J. & Bosker R. (1997). *The foundations of Educational Effectiveness*. Pergamon, Oxford.
28. Stoll L., Fink D. (1998). *Keičiame mokykla*. Vilnius: Margi raštai.
29. Targamadžė V. (1996). *Švietimo organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
30. Targamadžė V. (1996). *Mokyklos veiklos rezultatyvumas –jos vertinimo galimybė: respublikinės mokslinės konferencijos medžiaga 1996*
31. Targamadžė V. (1999). *Organizacija ją įtakančių veiksnių aspektu: respublikinės mokslinės konferencijos medžiaga 1999*
32. Targamadžė V. (1999). *Bendrojo lavinimo mokykla: mokinių edukacinio stimuliavimo aspektas*. Kaunas: Technologija.
33. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (2001). Vilnius: Alma littera.
34. Večkienė N., Jucevičienė P., Jucevičius R. ir kt. (1996). *Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: Technologija.
35. Želvys R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius universiteto leidykla.
36. Želvys R., Būdienė V., Zabulionis A. (2003). *Švietimo politika ir monitoringas*. Vilnius: Švietimo studijų centras.
37. Žydzūnaitė V. (2006). *Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos*. Vilnius: ŠMM.

PRIEDAI

GERBIAMIEJI VADOVAI, PAVADUOTOJAI UGDYMUI, PEDAGOGAI,

Lietuvai šiuo metu yra svarbu plėtoti vidaus auditą (švietimo įstaigos įsivertinimą), kad pačios mokyklos įprastų gilintis į savo vykdomą veiklą, gebėtų vertinti ir lyginti, ieškotų naujų efektyvesnių veiklos tobulinimo būdų.

Norėdama išsiaiškinti Jūsų požiūrį į švietimo įstaigos įsivertinimą ir mokyklos ugdymo kokybę, prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus. Gauta informacija bus naudojama magistrinio darbo tyrimui.

Anketa anoniminė.

Jums priimtinausius atsakymus pažymėkite -

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą!

I. Keletas klausimų apie Jus

1. Jūsų lytis	<input type="checkbox"/> - vyras <input type="checkbox"/> - moteris
2. Jūsų amžius	<input type="checkbox"/> 20 – 29 metai <input type="checkbox"/> 30 – 39 metai <input type="checkbox"/> 40 – 49 metai <input type="checkbox"/> 50 ir daugiau
3. Jūsų darbo patirtis (įrašykite) metų mėnesių
4. Jūsų išsilavinimas (diplomai)	<input type="checkbox"/> - aukštesniosios mokyklos diplomai <input type="checkbox"/> - seno pavyzdžio aukštojo mokslo diplomai <input type="checkbox"/> - bakalauro diplomai <input type="checkbox"/> - magistro diplomai <input type="checkbox"/> - kita (įrašykite).....
5. Įstaiga, kurioje dirbate	<input type="checkbox"/> - pradinė mokykla <input type="checkbox"/> - pagrindinė mokykla <input type="checkbox"/> - vidurinė mokykla <input type="checkbox"/> - gimnazija <input type="checkbox"/> - kita (įrašykite).....

6. Užimamos pareigos	<input type="checkbox"/> - bendrojo lavinimo mokyklos direktorius <input type="checkbox"/> - bendrojo lavinimo mokyklos pavaduotojas ugdymui <input type="checkbox"/> - bendrojo lavinimo mokyklos pedagogas <input type="checkbox"/> - kita (įrašykite).....
7. Jūsų turima kvalifikacija	<input type="checkbox"/> - be kvalifikacijos <input type="checkbox"/> - mokytojo kvalifikacija <input type="checkbox"/> - Vyr. mokytojo kvalifikacija <input type="checkbox"/> - mokytojo metodininko kvalifikacija <input type="checkbox"/> - mokytojo eksperto kvalifikacija <input type="checkbox"/> - kita (įrašykite).....

II. Klausimai apie Jūsų mokykloje vykdomą vidaus auditą – įstaigos įsivertinimą

1. Ar Jūsų mokykloje egzistuoja vidaus audito (įsivertinimo) sistema?

- Taip
- Tik dalinai
- Ne
- Nežinau

2. Kokia yra Jūsų mokyklos įsivertinimo paskirtis?

- Vertinama tam, kad padidinti mokyklos darbo efektyvumą
- Vertinama norint susilaukti visuomenės palaikymo ir paramos
- Vertinama atsiskaitant už tam tikrą atliktą darbą
- Vertinama norint tobulinti valdymo funkcijas
- Vertinama tam, nes to reikalauja mokyklos administracija
- Vertinama tam, nes to reikalauja Švietimo Mokslo Ministerijos nuostatai
- Nežinau
- Kita (įrašykite).....

3. Kas Jūsų mokykloje atlieka vidaus auditą?

- Mokyklos administracija
- Metodinė grupė
- KVA (koordinacinė vidaus audito grupė)
- Nežinau

4. Ar noriai ir aktyviai dalyvaujate mokyklos vertinimo procese?

- Taip visada
- Nevisada
- Stengiuos nedalyvauti
- Kita (įrašykite).....

III. Kaip Jūs suprantate ir vertinate savo mokyklos veiklos efektyvumą ir ugdymo kokybę?

1. Kaip galėtumėte paaiškinti mokyklos veiklos efektyvumo sampratą? (įrašykite)

.....

.....

.....

2. Kokie veiksniai Jūsų nuomone turi įtakos mokyklos ugdymo kokybei?

Pažymėkite ir įvertinkite jų reikšmingumą

Eil. Nr.		Labai svarbu	Svarbu	Nelabai svarbu	Visiškai nesvarbu
1.	MOKYKLOS KULTŪRA				
	1. 1 Tradicijos ir šventės, jų kūrimas				
	1. 2 Tapatumas ir bendrų tikslų siekimas				
	1. 3 Mokymosi pasiekimų lūkesčiai				
	1. 4 Darbo tvarka ir taisyklės				
	1. 5 Aplinkos tinkamumas mokytis				
	1. 6 Mokyklos vaidmuo vietos bendruomenėje				

	1. 7 Tinkamas mokyklos įvaizdžio kūrimas				
2.	UGDYMAS IR MOKYMASIS				
	2. 1 Ugdymo programų kokybė				
	2. 2 Ugdymo planai ir tvarkaraščiai				
	2. 3 Mokytojo veiklos planavimas				
	2. 4 Mokymo nuostatos ir būdai				
	2. 5 Mokytojo ir mokinio dialogas				
	2. 6 Mokymosi motyvacija				
	2. 7 Mokymosi veiklos diferencijavimas				
3.	PASIEKIMAI				
	3. 1 Atskirų mokinių pažanga				
	3. 2 Mokyklos pažanga				
	3. 3 Akademiniai pasiekimai				
	3. 4 Dalyvavimas visuomeninėje veikloje				
	3. 5 Tolesnio mokymosi pasiekimai				
4.	PAGALBA MOKINIUI				
	4. 1 Rūpinimosi mokiniais politika				
	4. 2 Pagalba mokantis				
	4. 3 Psichologinė pagalba				
	4. 4 Socialinė pagalba				
	4. 5 Specialiųjų poreikių mokinių ugdymas				
	4. 6 Gabių vaikų ugdymas				
	4. 7 Profesinis švietimas				
	4. 8 Tėvų pedagoginis švietimas				
5.	MOKYKLOS STRATEGINIS VALDYMAS				
	5. 1 Mokyklos vizija, misija ir tikslai				
	5. 2 Planų kokybė ir dermė				
	5. 3 Mokyklos įsivertinimo procesas				
	5. 4 Įsivertinimo rezultatų naudojimas				
	5. 5 Vadovavimo stilius				
	5. 6 Personalo darbo organizavimas				
	5. 7 Materialinių išteklių valdymas				

3. Kuri vidaus vertinimo sritis Jūsų įstaigoje atsiskleidė labiausiai, pavyko geriausiai išanalizuoti?

- Mokyklos kultūra
- Ugdymas ir mokymasis
- Pasiekimai
- Pagalba mokiniui

- Mokyklos strateginis valdymas

- Nežinau

4. Ar Jūsų nuomone vidaus auditas įtakoja mokyklos ugdymo kokybę?

- Taip

- Ne

- Neturiu nuomonės

- Kita (įrašykite).....

5. Kaip manote, ar švietimo įstaigos veiklos vertinimas įtakoja Jūsų mokyklos darbo efektyvumo (kokybės) kaitą?

- Taip

- Tik dalinai

- Ne

- Nežinau

- Kita (įrašykite).....

6. Ar Jūsų nuomone, mokyklos veikla yra:

- Efektyvi

- Efektyvi dalinai

- Neefektyvi

- Nežinau

- Kita (įrašykite).....

Pasitikrinkite, ar viską užpildėte
ir pabaigėte iki galo!

*Nuoširdžiai dėkoju už
atsakymus ir sėkmės*