

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Asta KRAUJALYTĖ

**KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMAS KAIP ŠVIETIMO
ORGANIZACIJOS VEIKLOS TOBULINIMO PRIELAIDA**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Asta KRAUJALYTĖ

**KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMAS KAIP ŠVIETIMO
ORGANIZACIJOS VEIKLOS TOBULINIMO PRIELAIDA**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius Asta Kraujalytė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas Doc. Dr. Gintaras Šaparnis
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Asta Kraujalytė

Komandinio darbo organizavimas kaip švietimo organizacijos veiklos tobulinimo prielaida

Magistro darbas.

Magistro darbe išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio šalių autorių teoriniai ir praktiniai komandinio darbo organizavimo ir vidaus audito aspektai. Remiantis išanalizuota teorine medžiaga buvo parengta anketa, kurios pagrindu atliktas tyrimas Klaipėdos regiono bendrojo lavinimo mokyklose. Išanalizuotas mokyklų bendruomenės požiūris į komandinio darbo organizavimą bei vidaus audito reikšmę mokykloms. Patvirtinta autorės iškelta mokslinė hipotezė, kad efektyvus komandinis darbas, sąlygojamas vidaus audito, yra švietimo organizacijos veiklos tobulinimo veiksnys.

SUMMARY

Asta Kraujalytė

Teamwork organization as the assumption of education organization activity's improvement.

Master's paper

In the master's paper theoretical and practical aspects of team work organization and internal audit suggested by various Lithuanian and foreign authors are analysed and structured. With reference to analysed theoretical material was made the questionnaire and the research in Klaipeda region's schools of general education. Analysed school community's approach to team organization and internal audit role to schools. The author's raised scientific hypothesis that effective team work, caused by the internal audit is a factor of educational performance's improvement is confirmed.

TURINYS

ĮVADAS	5
1. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO KAIP ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS VEIKLOS TOBULINIMO PRIELAIDOS	9
1.1. Švietimo organizacijos veiklos tobulinimo principai	9
1.2. Efektyvaus komandinio darbo organizavimo teoriniai aspektai.....	11
1.3. Vidaus audito reikšmė švietimo organizacijai.....	18
1.4. Švietimo organizacijų vidaus auditas vadybinių funkcijų aspektu.....	21
2. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO KAIP ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS VEIKLOS TOBULINIMO PRIELAIDOS TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS	26
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	26
2.1.1. Tyrimo instrumento pagrindimas	26
2.1.2. Tyrimo imties charakteristika.....	27
2.1.3. Tyrimo etika	30
3. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO KAIP ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS VEIKLOS TOBULINIMO PRIELAIDOS TYRIMO REZULTATAI	31
3.1. Respondentų nuomonė apie komandinio darbo organizavimo įtaką švietimo organizacijų veiklos tobulinimui.....	31
3.2. Pedagogų požiūris į bendrojo lavinimo mokyklos vidaus auditą.....	44
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	54
LITERATŪRA	56
PRIEDAI.....	62

IVADAS

Lietuvoje nuolat vykstantys procesai keičia ir organizacijų valdymo prioritetus. Dauguma mokslininkų prognozuoja, kad organizacijos bus labai lanksčios, jų veiklą vykdys specialiai suformuotos komandos. Organizacijose stiprėja tendencijos svarbiai veiklai skirti ne pavienius asmenis, o jų komandas, kadangi organizacija gali efektyviai veikti ir siekti bendrų tikslų, tik subūrusi efektyviai veikiančias komandas. Dauguma mokslininkų pripažįsta, kad komandinis darbas lemia sėkmę organizacijose, kadangi komandinio darbo rezultatai yra žymiai geresni nei atskirai dirbančių pavienių žmonių.

Galbūt dėl to tiek daug organizacijų imasi diegti komandinio darbo formas, o tai stiprina susidomėjimą šios srities tyrimų rezultatais. Vis reikšmingesnis tampa ne individo, bet grupės žmonių veiklos rezultatas, nes didėja būtinumas priimti grupinius sprendimus (Seilius, 2000).

Komanda - tai žmonių grupė, galinti veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta (Želvys, 2001). Komandų kūrimas remiasi veikla, kuri didina komandos efektyvumą, kurdama geresnius darbo ir bendradarbiavimo santykius, ugdydama komandos narių supratimą, pasitikėjimą ir atsakomybę. Gera komanda sujungia savyje bendradarbiavimo ir konkurencijos elementus, tokiu būdu didindama organizacijos veiklos efektyvumą (Davenport, 1999).

Dauguma šiuolaikinių autorių pripažįsta, kad komandinio darbo organizavimas yra reikšmingas organizacijos veiklos tobulinimui. Veiklos efektyvumą organizacijoje didina efektyviai dirbančios komandos. Anot B. Neverausko ir kt. (2005), efektyvi komanda - tai tam tikrą integracijos lygį pasiekusi aukštos motyvacijos žmonių grupė, kurioje veiklos efektyvumą nulemia harmoningas vaidmenų pasiskirstymas bei elgesio normos, skatinančios bendradarbiavimą, pasitikėjimą, sutelktumą.

Komandinio darbo aktualumas, jo pozityvus vaidmuo šiuolaikinėje organizacijoje yra pabrėžiamas užsienio Davenport (1999), Heller (2000), Freeman (2001), Hopkins (1998), Stoner (2001), Everard (1997), Dalin (1999), Robinns (2003; 2006), L.Cicero ir A.Pierro (2007), C.Cardno (2002) Карякин (2003) ir kt. autorių. Pastarąjį dešimtmetį komandinis darbas plačiai analizuojamas ir Lietuvos mokslininkų darbuose: Sakalo (1998; 2000; 2003), Jucevičiaus (1998; 2003), Jucevičienės (1996), Vijeikienės ir Vijeikio (2000), Neverausko (2000; 2001), Želvio (1999; 2001; 2003), Tamošiūno (1999; 2003). Barvydienės, Kasiulio (2001), Seiliaus (1999; 2000; 2003), Merkio (2002; 2004), Smilgos, Boso (1999) ir kt.

Nors komandinio darbo kultas šiais laikais pakankamai propaguojamas, tačiau labai nedaug autorių nagrinėja tai, kokie mokykloje vykstantys procesai labiausiai įtakoja komandų kūrimąsi švietimo organizacijose. Daug kalbama apie komandinį darbą, jo svarbą verslo įmonėms, tačiau vis dar mažai tyrinėjamas komandinis darbas švietimo sistemoje. Neturėdami pakankamai patirties organizacijų

vadovai valdymo sprendimus priima intuityviai, remdamiesi savo patirtimi arba priversti samdyti, dabar taip išpopuliarėjusius, komandinio darbo konsultantus.

Taip pat, nemažai yra skeptiškų nuomonių apie komandinį darbą. Nepasitikėjimas komandiniu darbu gali kilti dėl netinkamo darbo organizavimo. Organizacijos, kurios skatina savo darbuotojus už asmeninius pasiekimus, kuria aplinką, kurioje išlieka stipriausieji, sunkiai persiorientuoja prie komandinio darbo, nes jis neleidžia išryškinti asmeninių pasiekimų (Vveinhardt, Beniušienė, 2006). Todėl labai svarbu tyrinėti komandinį darbą, jo įtaką organizacijos veiklos tobulinimui, kad būtų galima išsiaiškinti su kokiais sunkumais susiduria organizacijos, organizuodamos komandinį darbą, bei kokie veiksniai skatina komandų kūrimąsi.

Mokslinio tyrimo problema gali būti apibūdinama keliais klausimais, kurie reikalauja specialaus mokslinio tyrimo:

1. Kokia komandinio darbo situacija švietimo įstaigose Klaipėdos regione?
2. Kokie yra komandinio darbo organizavimo, kaip švietimo organizacijų veiklos tobulinimo, ypatumai?
3. Kaip vidaus auditas įtakoja švietimo organizacijose esančią komandinio darbo situaciją?

Tyrimo aktualumas. Komandinio darbo tematika ir jos aktualumas šiuolaikinių organizacijų vystimuisi yra plačiai aptariamas mokslinėje literatūroje. Švietimo organizacijoms kaip ir kitoms, labai svarbus nenutrūkstamas tobulėjimas bei efektyvus valdymas. Švietimo organizacijose atsiranda vis daugiau kūrybinių užduočių, kyla reikšmė spręsti unikalias problemines situacijas. Švietimo organizacijose pasikeitus priimamų sprendimų pobūdžiui, kai vietoje rutininių, standartinių sprendimų vis didesnę poreikį įgauna organizacijos gebėjimas operatyviai reaguoti į individualią situaciją, akivaizdžiai padidėjo komandinio darbo taikymas, švietimo organizacijos narių orientavimas dirbti kolektyviai (Neverauskas ir kt., 2001). Komandinio darbo organizavimui švietimo organizacijose padeda mokyklų vidaus auditas, kuris sąlygoja komandų kūrimąsi. Tačiau, mokliškai nėra nagrinėta kaip vidaus auditas įtakoja komandinio darbo vystymąsi švietimo organizacijose. Nors šio darbo rašymo procese mokyklų vidaus audito komandos pamažu išstumiamos iš švietimo organizacijų prioritetinių veiklų, nuspręsta šią problemą analizuoti, laikantis nuomonės, kad vidaus auditas yra ilgalaikis, nenutrūkstantis procesas, skatinantis švietimo organizacijose vykstančius pokyčius.

Tyrimo objektas - komandinio darbo organizavimo ypatumai.

Tyrimo dalykas - komandinio darbo organizavimo situacija švietimo organizacijose.

Tyrimo tikslas – įvertinti komandinio darbo organizavimo kaip Klaipėdos apskrities švietimo organizacijų veiklos tobulinimo prielaidą, remiantis mokyklų vidaus auditu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie komandinį darbą bei vidaus auditą, atlikti mokslo

darbų ir tyrimų atitinkamomis temomis refleksiją.

2. Ištirti Klaipėdos apskrities švietimo organizacijų bendruomenės požiūrį į komandinio darbo organizavimą bei jį įtakojantį vidaus auditą.

3. Įvertinti ir aptarti komandinio darbo organizavimo kaip Klaipėdos apskrities švietimo įstaigų veiklos tobulinimo prielaidą, remiantis vidaus auditu.

Tyrimo uždaviniams įgyvendinti buvo sukurtas **tyrimo instrumentarijus**. Pirmiausiai buvo išanalizuota Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų literatūra komandinio darbo ir vidaus audito klausimais. Vėliau buvo sudaryta anketa, kurioje pateikti klausimai atspindi mokslinio darbo temas turinį. Anketai sudaryti buvo atrinkti teiginiai iš įvairių literatūros šaltinių apie komandinį darbą ir vidaus auditą bei buvo remiamasi šiuolaikinių mokslininkų atliktais tyrimais susijusiais su komandiniu darbu.

Tyrimo metodologinį pagrindą sudaro socialiniuose moksluose visuotinai pripažinta kiekybinė anketinė apklausa.

Darbe panaudoti šie **tyrimo metodai**:

1. Mokslinės literatūros analizė taikoma siekiant išstudijuoti komandinio darbo organizavimo ypatumus bei vidaus audito reikšmę švietimo organizacijoms.
2. Pagrindinis empirinės informacijos šaltinis tyrime – Klaipėdos regiono švietimo įstaigų darbuotojai. Šis informacijos šaltinis lėmė ir pagrindinio tyrimo metodo - anoniminės apklausos raštu pasirinkimą.
3. Duomenų statistinio apdorojimo procese buvo taikyti aprašomosios statistikos metodai.
4. Grafiniai duomenų pateikimo metodai.

Duomenų analizei buvo panaudota statistinio duomenų analizės paketo SPSS 18.0 versija ir MS Excel programinė įranga.

Mokslinė hipotezė - efektyvus komandinis darbas tobulina švietimo įstaigose organizuojamą veiklą.

Tyrimo organizavimo strategija:

1. Duomenų rinkimo organizavimas (2008-12 – 2009-01):
 - Tyrimo tikslo formulavimas.
 - Duomenų rinkimo metodai ir jų parinkimas.
 - Imties nustatymas.
2. Duomenų rinkimas ir apdorojimas (2009-02 – 2010-01):
 - Anketavimas.
 - Kiekybių duomenų redagavimas, kodavimas, suvedimas.
3. Duomenų analizė (2010-01 – 2010-05).
 - Kiekybinių duomenų statistinis ir grafinis sumavimas, rezultatų interpretacija.
 - Tyrimo išvadų, rekomendacijų formulavimas.

Rezultatų naujumas. Iki šiol Lietuvoje labai mažai atlikta komandinio darbo organizavimo tyrimų švietimo įstaigose. Daugiausiai tyrinėjamos verslo organizacijos. Komandos švietimo įstaigose pradėjo kurtis neseniai, todėl dar nedaug analizuota, kokie organizacijoje vykstantys procesai tai įtakoja.

Tyrimo teorinis reikšmingumas. Teorinio ir empirinio tyrimo faktais šis magistrinis darbas prisidės prie kai kurių mokslinių sampratų apie komandinį darbą sukonkretinimo. Bus nustatyti ryšiai tarp efektyvaus komandinio darbo organizavimo, pasitelkiant vidaus auditą, ir veiklos tobulinimo organizacijose.

Praktinis rezultatų reikšmingumas. Išanalizavus komandinio darbo situaciją švietimo organizacijose, nustačius pagrindines problemas, gauti rezultatai padėtų tobulinti komandinio darbo organizavimą jose. Gauti tyrimo faktai palengvintų švietimo organizacijų vadovams organizuoti komandinį darbą, didinti komandinio darbo galimybes bei tobulinti savo veiklą.

1. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO KAIP ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS VEIKLOS TOBULINIMO PRIELAIDOS

1.1. Švietimo organizacijos veiklos tobulinimo principai

Nuolatinis veiklos tobulinimas – tai vienas iš svarbiausių uždavinių šiuolaikinėms valdymo institucijoms. Vis aukštesni reikalavimai keliami tinkamam politikos planavimui, suinteresuotų pusių įtraukimui bei efektyviam įgyvendinimui. Būtina geriau ir optimaliau naudoti skiriamas lėšas ir žmogiškuosius išteklius. Galiausia, svarbu tinkamai ir suprantamai pristatyti pasiektus rezultatus.

Švietimo įstaigos šiuo atveju nelieka nuošalyje: norėdamos išlikti, tenkinti mokinių, tėvų ir visuomenės poreikius, jos turi tobulinti savo veiklą. Švietimo įstaigų tobulinimu ypač susirūpinta atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, o nuo antrojo švietimo reformos etapo, 1998 m., prioritetu tampa „ugdymo bei studijų modernizavimas ir švietimo kokybės kėlimas“ (Lietuvos švietimas 2000, 2001). Apie tai byloja ir švietimo politikos dokumentai, 2002 m. patvirtinta MTP (Mokyklų tobulinimo programa) bei moksliniai straipsniai šia tematika. Lietuvos švietimo tarybos rezoliucijoje „Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimas“ (2007) akcentuojama švietimo organizacijų veiklos kokybės užtikrinimo svarba: „Priimant sprendimus reikia vėl ir vėl grįžti prie svarbiausių švietimo tobulinimo tikslų ir vertybių – aukštos ugdymo, mokymosi ir studijų kokybės, kokybiško švietimo prieinamumo, lygių sąlygų mokytis visą gyvenimą, efektyvaus švietimo organizavimo“.

B.Fidler (2006) nurodė Tarptautiniame mokyklų tobulinimo projekte apibrėžtą tobulinimo sampratą: „Sistemos, ilgalaikės pastangos pakeisti mokymosi sąlygas ir kitokias su tuo susijusias vidines sąlygas vienoje ar daugiau mokyklų, kurių galutinis siekis yra sėkmingiau įgyvendinti ugdymo tikslus.“ Apibrėžime, anot autoriaus, remiamasi tuo, kad mokykla turi tikslus ir juos mėgina įgyvendinti, o tobulinimas padeda siekti tikslų.

LR Vyriausybės 2002 m. patvirtinta „Mokyklų tobulinimo programa“ (toliau MTP) – didžiausias bendrojo lavinimo mokyklų projektas nuo Nepriklausomybės atkūrimo, kurios tikslas – iš esmės pagerinti bendrojo lavinimo mokyklų moksleivių mokymą, bei mokymosi aplinką. Programa yra ilgalaikė ir apima visą bendrojo lavinimo sistemą. 2006 m. gruodį švietimo ir mokslo ministras patvirtino Mokyklų struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programą, skirtą bendrojo lavinimo mokykloms, siekiančioms sukurti mokiniams ir mokytojams saugią ir tinkamą ugdymo(si) aplinką, tobulinti ir modernizuoti veiklos valdymą, stiprinti atvirumą vietos bendruomenei. Šioje programoje mokyklos veiklos tobulumas neatsiejamas nuo švietimo kokybės formuluotės

Kadangi švietimas yra veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus, tai natūralu, kad ir švietimo institucijoms yra

keliama reikalavimai pasirinkti joms tinkantį požiūrį į kokybę, juo vadovautis savo veikloje. Švietimo kokybės suformuluotiems tikslams įgyvendinti, mokyklose diegiama švietimo vadyba, grįsta veiklos įsivertinimu ir strateginiu planavimu. Anot C.Casimir (1999), visuotinės kokybės vadyba švietimo sistemoje – vadovavimo teorija, kurią grindžia principai, drauge sudarantys gerinamo darbo organizavimo pamatą. Ji analizuoja darbo išteklius, numatydamą, kaip gerinti išteklius ir paslaugas, kurios teikiamos organizacijai, kaip tobulinti visus organizavimo procesus.

D. Numgaudis (2003), būdamas Švietimo ir mokslo ministerijos valstybės sekretoriumi, teigė: „Šiandien mums, kaip ir visam civilizuotam pasauliui, svarbiausia sritis yra kokybės vadyba. Mūsų veiklos tikslas – ją diegti, siekti, kad būtų įgyvendinti visuotinės kokybės vadybos postulatai švietimo ir mokslo srityje.“ MTP leidinyje „Lietuvos švietimas 2000“ (2001) pateikiama kokybės vadybos samprata: „Lietuvos švietimo sistemai integruojantis į Europos švietimo kontekstą, vienas iš prioritetų yra ne tik suderinti *švietimo kokybės sampratą*, bet ir *užtikrinti kokybę*. Būtina kokybės vadyba, tai yra tikslinga ir organizuota veikla, grindžiama aiškiai apibrėžtais švietimo kokybės kriterijais ir apimanti šiuos nuolat atliekamus darbus: būklės stebėjimo ir vertinimo; strateginio planavimo; sąlygų kokybės kriterijus atitinkančiam ugdymui ir švietimui sudarymo.“ Apie švietimo kokybės kaip tobulėjimo veiksnį rašė ir G.Kišūnienė (2004): „*Švietimo kokybė* - tai požymių visuma, leidžianti spręsti, kaip švietimo įstaiga, regionas, švietimo sistema arba atskiri jos posistemiai vykdo savo paskirčiai būdingus bei nacionalinius ugdymo tikslus, atitinka nacionalinius reikalavimus ir normas, Europos Sąjungos, pasaulio šalių švietimo siekius, pasižymi naujovių ir nuolatinio tobulėjimo siekimu esamomis sąlygomis ir geba tas sąlygas gerinti“ (Kišūnienė, 2003). Modernią švietimo kokybės sampratą, anot M. Barkauskaitės ir R. Bruzgelevičienės (2002) lemia:

- Asmens švietimo poreikiai: dabartiniai poreikiai, artimos ir tolimos ateities lūkesčiai.
- Lietuvos, visuomenės, valstybės, kultūros dabarties poreikiai, artimos ateities ir tolimos ateities lūkesčiai.
- Europos, pasaulio švietimo raidos dabartinės tendencijos ir ateities lūkesčiai. (Barkauskaitė M., Bruzgelevičienė R., 2002).

Anot R. Ališausko (2007), švietimo kokybės vadyba vyksta trijuose lygmenyse – nacionaliniame, savivaldybės ir mokyklos. Nacionalinis lygmuo – svarbus veiksnys, nes čia formuojama švietimo politika, švietimo tikslai, standartai, mokymo programos, mokymo politika. Visus šiuos reikalavimus perima tiek savivaldybių lygmuo, tiek mokyklos pagal savo funkcijas. Magistro darbo temai aktualus trečiasis lygmuo ir jame realizuojama švietimo vadyba, kuri apima pagrindines funkcijas – planavimą, įgyvendinimą, vertinimą, analizę.

Šiuolaikinio švietimo politikos vyraujantys prioritetai – kokybė, efektyvumas ir socialinis teisingumas – orientuoja į kokybiško ugdymo įstaigas. Vienas iš organizacijos veiklos efektyvinimo kelių

yra komandinis darbas, jo puoselėjimas ir tobulinimas organizacijoje, todėl darbe bus aptariami komandinio darbo organizavimo mokyklose aspektai.

1.2. Efektyvaus komandinio darbo organizavimo teoriniai aspektai

Komandos ir jos darbo aktualumas, jos vaidmuo, pabrėžiamas užsienio ir Lietuvos mokslininkų teoriniuose darbuose. V.Barvydienė, J.Kasiulis (2001) teigia, jog svarbiausias iš asmenybės tikslų ir poreikių – socialinis poreikis būti grupės nariu. Buvimas darbinės grupės nariu yra asmens savirealizacijos dalis, nes žmogus jaučia, kad atlieka prasmingą darbą, o kartu patenkina organizacijos ar bendruomenės poreikius konkrečiame kontekste. G. Mead (1967) teigimu aukšto rango asmeniui komandos – tarsi vidinis forumas, pagal kurių normas šis tikrina savo elgesį, koreguoja jį. D.W.White (2007) komandą apibrėžia kaip darbuotojų vieneta, kuri susidaro mažiausiai du žmonės, iš kurių bent vienas yra lyderis.

Nors užsienio šalių ir Lietuvos autorių nurodomos įvairios komandos sąvokos, šiame darbe bus remiamasi sąvoka, kad *komanda – efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą integracijos lygį, kuriame veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio grupėje normos, sąlygojančios bendradarbiavimą, parama, pasitikėjimu, aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius.*

Veiklos kontekste komandos sąvoka tampa kompleksine: esminiais bruožais tampa bendradarbiavimas, tarpusavio pagalba, vienalytiškumo ir įvairiapusiškumo pusiausvyra (Vijeikienė, Vijeikis, 2000). Kaip teigia B. Everard ir D. Morris (1997) tik dirbdamas komandoje, kurioje vieni kitus palaiko, kiekvienas narys gali padaryti daugiausia, ką jis gali. Kai mokykloje veiksmingai dirbti nepajėgia daug grupių, tada nukenčia visa organizacija, jei grupės pačios neįstengia dirbti sėkmingai tai jų ir kitų komandų, su kuriomis jos turi reikalų, santykiai vargu ar bus sėkmingi.

Remiantis Lietuvos autoriais (A.Seilius, T.Tamošiūnas, V.Barvydienė, J.Kasiulis, R.Želvys ir kt.), komandos tikslą galima išskirti kaip vieną iš pagrindinę jos charakteristikų. J.Katzenbach ir D.Smith (1993) teigia, jog komandos tikslas turi būti susietas su konkrečia veikla ir būtinai atspindėti organizacijos, kurioje veikia komanda, tikslus. Tikslai turi būti aiškūs, skaidrus ir motyvuoti žmones veiklai. Svarbiausia tikslo funkcija apima tikslingą komandos nukreipimą ir motyvavimą telkti komandos narius (bendras tikslas).

Kiekvienas žmogus priklauso kokiai nors grupei: šeimai, draugų būriui, mokyklos arba darbo kolektyvui (Tamošiūnas, 1999). Autorius mano, kad ne kiekviena žmonių grupė gali darniai ir sėkmingai veikti. Grupė efektyviai dirbs tik tuomet, jeigu grupės nariai sugebės susitelkti ir panaudoti visų grupės

narių gebėjimus organizacijos tikslams įgyvendinti. Tokią efektyviai veikiančią grupę T. Tamošiūnas vadina komanda.

A.Seilius ir L.Šimanskienė (2008) pastebėjo, jog mokslinėje literatūroje yra painiojamos „grupės“ ir „komandos“ sąvokos. Jų teigimu, net tuo atveju, kai autoriai teigia, kad šios sąvokos yra skirtingos, apibūdindami jas dažniausiai akcentuoja visiškai blogai dirbančias darbo grupes ir idealias komandas, nenurodydami esminių skirtumų. Autoriai išskyrė pagrindinius grupės ir komandos skirtumus ir nustatė, jog pagrindinis skirtumas tarp grupės ir komandos yra valdymas. J. Katzenbach ir D. Smith (1993) taip pat išskyrė skirtumus tarp darbo grupės ir komandos (žr. 1 priedą). Pasak autorių, *kiekviena komanda būtinai yra grupė, bet ne kiekviena grupė yra komanda*. G. Merkio (2002) teigimu, *komanda – daugiau nei grupė darbuotojų, turinčių bendrą tikslą: tik įvairių asmenybių bruožų samplaika įgalina komandą dirbti efektyviai – tuomet komandos nariai gali mokytis vienas iš kito, papildyti vienas kitą*. B.Fidler (2006) pritaria aukščiau paminėtų autorių nuomonei ir įvardija tokius *komandos bruožus*:

- Žmonės vienas kitu pasitiki.
- Emocijos reiškiamos laisva.
- Procesiniai klausimai yra sudedamoji darbo dalis.
- Didelis atsidavimas.
- Tikslai bendri visiems.
- Labai geras susiklausymas.

Tačiau komandos savaime nesusidaro – joms suburti ir suformuoti reikia žinių ir pastangų. Anot R.Budraičio, G.Šaparnio (2004), tinkamai suburtos komandos pasiekia gerų rezultatų, pasidalijama atsakomybe, skatinama iniciatyva. Grupė kartu dirbančių, nuomonėmis besikeičiančių ir bendrais išgyvenimais besidalijančių žmonių per tam tikrą laiką sukuria kintančią istoriją, komanda kuriasi, tobulėja. Šis procesas nevyksta pagal pageidavimą, o kaip teigia sistemingi moksliniai tyrimai turi praeiti tam tikras vystymosi fazes (Lessel, 2007).

V.Obrazcovas (2006) ir O.Virkutyte (2002), išdėstė penkis komandos formavimosi etapus:

- *Formavimas* (šio etapo metu grupės nariai keičiasi informacija vieni apie kitus, stengiasi išsiaiškinti grupės sudarymo tikslą ir savo vietą joje).
- *konfliktas* (šiam etape gali išryškėti komandos narių skirtumai, jie gali kovoti dėl lyderiavimo bei vaidmens komandoje).
- *Susitelkimas* (šio etapo metu grupės nariai sukuria savo taisykles ir sutinka su savo vaidmeniu grupėje).
- *Neveiklumas* (šiam etape komanda, dar nėra išnaudojusi viso savo potencialo, todėl iškyla galimybė daryti klaidas, pakliūti į grupinio mąstymo pasalą).
- *Permainos* (šiuo etapu vėl formuojasi komanda, jos nariai aptaria savo nesutarimus, aktyviai

sprendžia problemas, vyksta diskusijos).

O A.M.Карякин (2003) apibendrinamas J.W.Newstrom ir K.Davis darbus, išskiria šiuos komandos formavimosi etapus:

- *Formavimasis* (komandos nariai pasikeičia informacija, susipažįsta, formuluoja grupės uždavinius).
- *Audrometis* (komandos nariai varžosi dėl kur kas aukštesnio statuso įgijimo, dėl įtakos, diskusijos apie vystimosi kryptis).
- *Normalizavimas* (komanda pradeda siekti bendrų tikslų, nusistato konkuruojančių jėgų pusiausvyra ir komandos normos).
- *Funkcionavimas* (šiam etape komanda pasižymi apibrėžtumu ir efektyvumu siekdama savo tikslų).
- *Pasikeitimas arba išsiskyrimas* (anksčiau ar vėliau išsiskirsto net pačios sėkmingiausios komandos ir pradeda kurtis kitos).

Apibendrinant mokslininkų mintis, galima daryti išvadą, jog visų organizacijose besiformuojančių komandų formavimosi stadijos panašios. Efektyvus darbas komandoje prasideda tik komandai pasiekus brandos lygį. O kad taip atsitiktų, reikalingos atitinkamos sąlygos, kurias anot B.Vijeikienės, J.Vijeikio (2000), nurodo R.Beckhard (1982). Jo teigimu, kad susiformuotų efektyvi komanda, reikalinga:

- *Aiškiai apibrėžtas komandos formavimo tikslas*, kurį nustato komandos vadovas ir jos nariai.
- *Noras suformuoti efektyvią komandą* turi būti vadovo ir jos narių poreikis. Grupė pati turi norėti pasikeisti.
- Svarbus vadovo ir kiekvieno grupės nario *dalyvavimas formuojant komandą*.
- *Bendri komandos formavimo tikslai* privalo būti siejami su pirminiu grupės vadovo ir jos narių nurodytu tikslu.

Teigtina, kad organizuojant komandinį darbą, pirmiausiai reikia sukurti efektyvią, imlią darbui komandą, parinkti tik jai priimtina vadovavimo stilių, sugebėti pažadinti komandos kūrybinį potencialą bei sumaniai valdyti išskylančius konfliktus. Kadangi efektyvios komandos organizavimas nėra lengvas, labai didelę reikšmę turi tinkamai prisiimti komandos narių vaidmenys, atitinkantys jų sugebėjimus, žinias ir tikslus. B.Turnbull (2005) teigia, jog komandos nariai turi gebėti formuluoti savo vertybes ir įvertinti savo veiklos rezultatus, remiantis šiomis vertybėmis. Pasak R.Čiutienės ir kt. (2007), norint suburti komandą, reikėtų atsižvelgti į skirtingus individų charakterius, įgytas kvalifikacijas ir kompetencijas. Komandinis darbas yra grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba, tačiau jeigu komandą sudaro panašios ar vienodos asmenybės, komandinio darbo efektyvumas krenta, kaip besistengtų komandos nariai bendradarbiauti ir vienas kitam padėti (Vijeikienė, Vijeikis, 2000).

Todėl remiantis B.Neverausko ir kt. nuomone (2001), galima teigti, jog komandinio darbo

organizavimo procesą reikėtų pradėti nuo kuriamos komandos narių vaidmenų nustatymo.

M.Belbin (1993) kalbėdamas apie sėkmingas komandas įvardijo komandos narių vaidmenis, kurie papildydami vienas kitą sudaro idealią komandą:

1 lentelė

Komandos vaidmenys, jų privalumai ir trūkumai

<i>Komandos nario vaidmuo</i>	<i>Vaidmens indėlis</i>	<i>Galimi trūkumai</i>
Koordinatorius	Subrendęs, pasitikintis savimi, geras lyderis. Paaiškina tikslus, skatina sprendimų priėmimą, puikiai atstovauja komandai.	Gali būti vertinamas kaip gebantis manipuliuoti. Linkęs perduoti savo darbus kitiems komandos nariams.
Idėjų generatorius	Kūrybingas, lakios vaizduotės, originalus. Sprendžia sudėtingas problemas.	Ignoruoja pašalinius. Per daug susirūpinęs veiksmingu bendradarbiavimu.
Stebėtojas – vertintojas	Rimtas, strategiškai ir išvalgus. Pastebi visas galimybes. Kruopščiai vertina.	Stinga veržlumo ir gebėjimo įkvėpti kitus.
Vykdytojas	Metodiškas, patikimas, konservatyvus ir darbštus. Idėjas paverčia praktiškais veiksmais.	Nepakankamai lankstus. Lėtai reaguoja į naujas galimybes.
Užbaigėjas	Kruopštus, sąmoningas, rūpestingas.	Linkęs per daug jaudintis. Nenori atstovauti komandai.
Išteklių tyrinėtojas	Visuomeniškas, entuziastingas, komunikabilus. Tyrinėja galimybes ir plėtoja kontaktus.	Pernelyg optimistiškas. Praranda susidomėjimą, kai praeina pirminis entuziazmas.
Komandos žmogus	Kooperatyvus, švelnaus būdo, išvalgus ir diplomatiškas. Išklauso, kuria, išvengia nesutarimų.	Neryžtingas krizinėse situacijose.
Formuotojas	Mėgstantis iššūkius ir sunkumus, veiklus.	Linkęs į provokaciją. Užgaunantis kitų narių jausmus.

Šaltinis: M.Belbin. Komandos vaidmenys. [Interaktyvus] [Prieiga internete: <http://www.belbin.com/content/page/2944/BELBIN%20Team%20Role%20Summary%20Descriptions.pdf>], žiūrėta 2010-02-17]

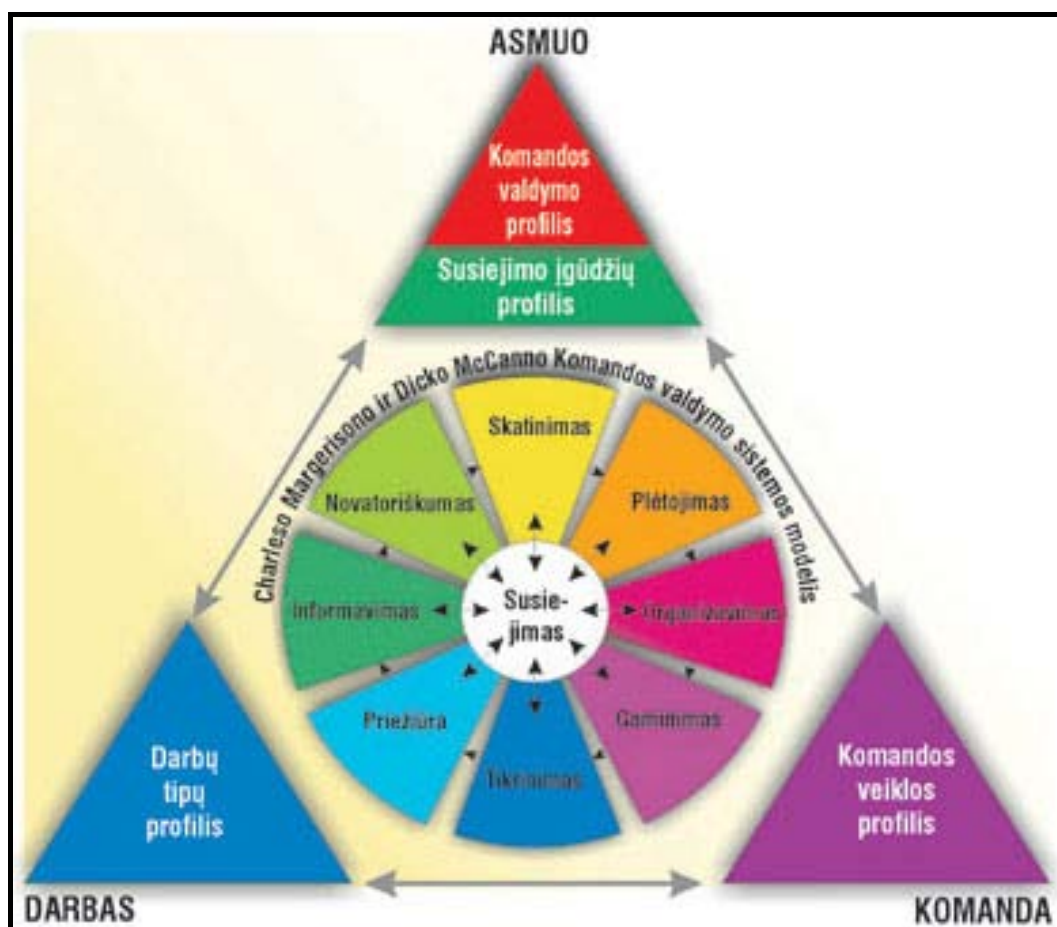
Autorius mini ir devintąjį vaidmenį, kai prie bendros komandos reikia pridėti tam tikros srities specialistą. Komandose, kurių veikla grindžiama specializuotais įgūdžiais ir žiniomis, specialistas yra pagrindinis veikėjas, ir tokiose situacijose jis gali tapti geru vadybininku dėl savo žinių gausumo ir kartu einančio sugebėjimo priimti sprendimus, pagrįstus subjekto perpratimo gyliu (Vilimienė, Juozaitis, 2000).

Kaip teigia M.Belbin (1993), komandoje turi būti realizuojami visi šie vaidmenys, tačiau tai nereiškia, kad komandos narių skaičius yra fiksuotas, t.y. ne mažiau ar ne daugiau kaip aštuoni asmenys. Taip pat pabrėžiama, kad komandoje turėtų būti tik vienas lyderis.

Formuojant komandą, ypač svarbus vaidmuo tenka vadovui, kuris turi: turėti aiškius veiklos tikslus ir vertinimo kriterijus, orientuotis į aukštus veiklos rodiklius, skatinti organizacijos plėtrą, pažinti ir pripažinti komandos narius, taikyti lanksčią elgesio taktiką, rodyti asmeninį pavyzdį, palaikyti palankų psichologinį klimatą (Smilga, Bosas, 1999). Šiam teiginiui pritaria ir S.A.Eisenbeiss ir kt. (2008), bei teigia, jog kuriant komandą svarbu teisingai suvokti vadovo vaidmenį. Grupių vadovai turi atlikti kelias funkcijas: palengvinti sprendimų priėmimą, skatinti komandos narių savarankišką mąstymą, suinteresuotumą, intensyvų darbą, siekti įgyvendinti komandos priimtus sprendimus. Svarbiausia vadovo

funkcija ir uždavinys – pasiekti grupės tikslus, užtikrinti, kad jie būtų siejami šiais būdais: suplanuoti pareigas ir paskirstyti tinkamiems žmonėms; vadovauti komandos pasitarimams, diskusiją pradėti nuo komandos tikslų ir principų; lojaliai atstovauti komandai ir jos interesams; užduotis vykdyti taip, kad komanda nenusižengtų principams; operatyviai analizuoti nesėkmes ir užtikrintai jas taisyti; suderinti kolektyvo, atskirų darbuotojų, valstybės ir savo asmeninius interesus.

Anot, T.Rudnicko (2002), būtina suprasti organizacijose vykstančius procesus, tačiau vien to nepakanka. Komandų nariai turi suprasti, kaip jaučiasi, galvoja, elgiasi. Komandų lyderiai turi suvienyti skirtingų charakterių ir polinkių žmones taip, kad jie dirbtų siekdami bendrų tikslų. Komandos sukūrimas nėra nei lengvas, nei trumpalaikis procesas. Autoriaus teigimu, 1990 m. vadybos konsultantai, psichologai dr. Ch. Margerisonas ir dr. D. McCannas, remdamiesi darbo su tūkstančiais vadybininkų rezultatais, pasiūlė priemonių sistemą, vadinamą "Team Management System" – TMS (Komandos valdymo sistema).



1 pav. Komandos valdymo sistema

Šaltinis: Rudnickas, T. (2002). *Komandos valdymo sistemos*. Vadovo pasaulis 7-8. [Interaktyvus] [Prieiga internete: <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/3d7382c2751a2>, žiūrėta 2010-01-21].

Pasak T.Rudnicko (2002), komandos valdymo sistema rėmėsi britų mokslininko M. Belbino vaidmenų paskirstymo komandose teorija ir amerikiečių psichologų I. Myers ir K. Cook Briggs, asmenybių tipologija. Komandos valdymo sistema leidžia atskiram individui išsiaiškinti savo vaidmenį

komandoje ar organizacijoje. Vaidmenį galima būtų apibrėžti kaip tendenciją elgtis, įnešti savo indėlį, bendrauti su kitais tam tikru ypatingu būdu.

Efektyvus komandinis darbas formuojamas nuosekliai, sujungiant individų gebėjimus, žinias ir pastangas į kolektyvinę jėgą ir sukuriant pozityvią, į grupę orientuotą atmosferą, kur kiekvienas narys jaustųsi prisidedęs prie bendro tikslo (Aleksandravičienė, 2004). Efektyvią komandą, anot B. Neverausko ir kt. (2005), sudaro žmonių grupė turinti panašių siekių, bet kartu ir skirtingų papildančių vienas kitą. Labai dažnai komandos veiklos efektyvumą nulemia komandos narių darnus vaidmenų pasiskirstymas, sąveika, pasitikėjimas, sutelktumas (Kučinskienė, Kučinskas, 2005). A. Seilius (1998) pažymi, kad darbo pasidalijimas ir specializacija komandose žymiai padidina darbo efektyvumą.

Autoriai (Vijeikienė, Vijeikis, 2000; Barvydienė, Kasiulis, 2001; Sakalas, 2003; Seilius, 2000 ir kt.) savo darbuose nagrinėja efektyvumo veiksnius, kurie įtakoja komandos veiklą. 2 lentelėje pateiktos kai kurių mokslininkų įvardintos efektyvaus komandinio darbo sąlygos.

2 lentelė

Veiksniai, užtikrinantys komandos darbo efektyvumą

<i>Smilga, Bosas (1999)</i>	<i>Vijeikienė, Vijeikis (2000)</i>	<i>Barvydienė, Kasiulis (2001)</i>	<i>Seilius (2000), Sakalas (2003)</i>
Komandos narių lūkesčiai, susiję su vaidmenimis	Palanki aplinka	Aiškūs problemos supratimas	Aiškūs tikslas
Tikslai	Ypatinga užduotis, kuri vienija komandą	Tiesiogiai su veikla susijusi diskusija	Aiški apibrėžtos komandos įgaliojimai ir veiklos sritys
Sprendimų priėmimas	Komandos problemų sprendimas	Problemų išsklaidymas ir paskirstymas kiekvienam nariui	Optimalus komandos dydis
Komunikacijos modelis	Kvalifikacija ir aiškūs atliekamų vaidmenų suvokimas	Mokymas ir mokymasis dirbti kartu	Tinkama komandos sudėtis
Lyderio pozicijos	Komandų apdovanojimas	Komandos narių nuomonės išklaušymas prieš galutinį sprendimą	Tinkamas komandos vadovas
Tarpasmeniniai santykiai bei normos	Sutelktumas		Grupinio darbo ir sprendimų priėmimo metodų taikymas

Šaltinis: Šalkauskienė, L. (2006). Komandinis darbas šiuolaikinėje organizacijos vadyboje: Efektyvios komandos formavimo ypatumai. Mokslas ir edukaciniai procesai. Šiaulių universitetas. p. 62 – 77.

Tačiau ne visad komandos būna efektyvios, o kartais ir puikiai susitelkusios jos patiria nesklaidumą savo veikloje. L. Šimanskienė (2004), J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001) pateikia, Woodcock, Francis (1998) komandos organizavimo sunkumus bei kliūtis:

- *Netikęs vadovas.* Geras vadovas turėtų rūpintis visais sprendiniais reikalais, rodyti asmeninį pavyzdį. Kai vadovas neatlieka šių funkcijų, komandose neretai kyla sunkumų, organizuojant savo darbą.
- *Nepakankama darbuotojų kvalifikacija.* Komandos narių profesines ir asmenybės savybės turėtų derintis, nes jų visuma leidžia sėkmingai veikti.
- *Nekonstruktyvus klimatas* – žmonės neatskleidžia savo pažiūrų ir požiūrių, labiau nori pritapti

nei būti visaverte komandos dalimi. Teigiamo klimato požymis – komandos narių ištikimybės jos išsikeltiems tikslams.

- *Migloti tikslai.* Efektyvi komanda leidžia kiekvienam žmogui patenkinti asmeninius interesus ir taip prisidėti prie kolektyvinių tikslų realizacijos.
- *Žemi darbo rezultatai.* Kad komandos nariams pakaktų atkaklumo komandos uždaviniams išspręsti, narius būtina motyvuoti ir skatinti.
- *Neefektyvūs darbo metodai.* Optimalūs darbo metodai, efektyvūs sprendimai būtini kiekvienai komandai.
- *Atvirumo stygius ir konfrontacija.* Efektyviam komandos darbui naudingas pozityvus konfliktas, kurio rezultatas – atvirumas, įtampos atoslūgis, santykių normalizavimas ir pasitikėjimo didėjimas. Nepasitikėjimą ir priešišumą skatina negatyvūs konfliktai.
- *Nebrandūs bendradarbiai.* Nebrandūs darbuotojai - pasyvūs, siekia pastovumo, stabilumo, vengia naujovių. Komandai reiktų rinktis tokius darbuotojus, kurie yra energingi, susitvarko su savo emocijomis, pasirengę atvirai dėstyti nuomonę, puikiai dėsto savo požiūrį, linkę į aktyvų gyvenimą.
- *Nepakankamas novatoriškumas ir kūryba.* Nuobodus beprasmių veiksmų, užduočių kartojimas kelia nusivylimą, slopina komandos narių gyvybingumą, entuziazmą ir kūrybą, stiprėja pasipriešinimas pokyčiams. Efektyvi komanda kuria ir įgyvendina kūrybines idėjas, naujoves.
- *Nekonstruktyvūs santykiai su kitais kolektyvais.* Dirbant būtina bendradarbiauti su kitais kolektyvais. Lyderis gali daug nuveikti, kad pašalintų priešišumą, kad užsimegztų bendradarbiavimas.
- *Nevienodas elgesys su visais pavaldiniais.* Su savo pavaldiniais vadovas privalo elgtis vienodai, turi būti pavyzdys.

Kiekviena organizacijoje funkcionuojanti komanda yra skirtinga ir turi skiriamąsias stiprias ir silpnas vietas, todėl komandinis darbas turėtų remtis „stiprybėmis“ bei žinoti ir neutralizuoti „silpnas“.

J. Katzenbach ir D. Smith (1993) plačiai analizuoja komandas, skirsto jas pagal paskirtį: viską darančios, rekomenduojančios, paleidžiančios. Jie tikina, kad komandinis mokymasis yra pats svarbiausias, ir kad „komandos dinamika, kuri gerina veiklą, taip pat skatina mokymąsi ir elgesio pasikeitimą, o atlieka tai geriau, negu didžiulės organizacijos ar individai, palikti likimo valiai.“

Tradiciškai komandos būna dviejų tipų: formalios ir neformalios. Formalių komandų lyderis yra skiriamas, o neformalių išaiškėja pamažu. Formalių komandų vadovai sukurią sąmoningai. Joms skiriamos užduotys, kad padėtų siekti tikslų. Neformalių komandų susikuria visur, kur tik susiburia žmonės ir tarpusavyje nuolat bendrauja. Tokių komandų susidaro ir formalioje organizacijos struktūroje.

Jų nariai aukoja kai kuriuos savo poreikius komandos poreikių labui (Barvydienė, Kasiulis, 2001).

Komandos švietimo organizacijoje susiformuoja sąlygojant įvairiems procesams. Viena iš komandų organizavimo mokykloje prižasčių – įsivertinimas (vidaus auditas). Todėl pravartu aptarti vidaus audito reikšmę mokykloms.

1.3. Vidaus audito reikšmė švietimo organizacijai

Audito terminą kai kurie mokslininkai kildina iš senovės laikų – lotynų kalbos žodžio „audit“, reiškiančio „jis girdi“ (Mackevičius, 2001). Šiandien šis terminas suprantamas daug plačiau, nes auditorius turi ne tik girdėti, bet ir matyti, jausti, suvokti.

LR ŠMM teisės aktai, įgaliojantys vykdyti švietimo įstaigos veiklos įvertinimą, reglamentuoja vidaus (VA) ir išorės auditą (IA). „Mokyklų vertinimas būna arba vidaus (savęs vertinimas), arba 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, vidaus – mokyklos raidai skatinti“ (Lietuvos švietimas 2001, 2002).

Anot R. Ališausko (2002), akivaizdžiausias skirtumas tas, kad vidaus auditas atliekamas pačios mokyklos pastangomis, o išorės auditą vykdo atvykę mokyklų veiklos priežiūros specialistai bei konsultantai. Galimas įvairus vidaus ir išorės audito santykis, vieno ar kito ryškesnis vyravimas. R. Želvys (2003) pagal apimtį ir atlikėjus skiria išorinį (viešąjį), vidinį ir vyriausybės (valstybės) audito tipus švietimo sistemoje: „Vidaus auditas – tai patikrinimas, kurį atlieka pati organizacija, norėdama įvertinti savo situaciją ir detalčiai išsiaiškinti, kokiais ištekliais ji gali disponuoti. Į šį procesą įtraukiami visi mokyklos padaliniai ir darbuotojai. Išorės auditą atlieka aukštesnių švietimo lygmenų atstovai arba nepriklausomi specialistai.“ M. Barkauskaitė ir R. Bruzgelevičienė (2002) taip pat skiria vidaus ir išorės audito formas. J. Mackevičius (2001) teigia: „Išorės auditą atlieka nepriklausomi auditoriai pagal sutartis, o vidaus auditą – įmonės vidaus audito tarnybos darbuotojai, įgiję tam tikrą profesinę kvalifikaciją. Išorės ir vidaus audito veiklos sritys, darbų apimtys ir atlikimo metodai skiriasi, nors yra ir daug bendrų dalykų.“ Apibendrinant galima teigti, kad išorės auditas atliekamas ne tos įstaigos darbuotojų, o vidaus auditas – audituojamojoje įstaigoje dirbančiųjų asmenų.

Mokyklose atliekamas auditas pagal apimtį ir atlikėjus skiriamas į vidaus ir išorės. Magistro darbui aktualus pirmasis, todėl aptartinas jo tikslas, paskirtis, taikymo ypatumai.

„Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikoje“ (2002) apibrėžiamas vidaus auditas: „Mokyklos vidaus auditas yra nuolatinis, kruopštus reflektavimo procesas, įtraukiantis visus mokyklos dalinius bei darbuotojus, kurio tikslas – išnagrinėti mokyklos darbo aspektus, išskirti privalumus ir

trūkumus bei parengti planus, kaip tobulinti mokyklos veiklą.“

Remiantis apibrėžimu, galima teigti, kad vidaus audite dalyvauja dauguma mokyklos mokytojų, jie gilinasi į mokyklos veiklos problemas, pamato trūkumus, išskiria privalumus. Toks darbas yra tolesnės strategijos pagrindas, padeda kurti ateities planus, yra labai svarbus mokyklos tobulinimui. Vidaus auditas skatina mokytojus stropiai analizuoti savo darbo rezultatus, jaustis asmeniškai atsakingais už mokymosi pasekmes, nuolat ieškoti naujų būdų savo darbo strategijai ir metodikai patobulinti.

Labai svarbu pabrėžti, kad auditas kaip vertinimas yra ne vienkartinis veiksmas, o nuolatinis procesas. Jis remiasi vientisa veiklos rodiklių sistema.

Lietuvos mokyklos vidaus audito metodika remiasi Škotijos modeliu. Šis modelis buvo pasirinktas išstudijavus daugybės šalių mokyklų įsivertinimo patirtį. Jis buvo adaptuotas atsižvelgiant į Lietuvos švietimo situaciją bei poreikius, bendrą vertinimo, įsivertinimo ir atsiskaitomumo kultūrą Lietuvoje. Škotiškais mokyklų įsivertinimo modelis yra patrauklus tuo, kad remiasi mokyklos veiklos rodiklių taikymu. Sukuriama požymių sistema, pagal kurią kiekviena mokykla gali įsivertinti savo darbo kokybę įvairiose srityse. Rodiklių taikymas padeda pamatuoti konkretų mokyklos veiklos aspektą pagal tam tikrus požymius, nustatyti mokyklos veiklos privalumus ir trūkumus. O tai savo ruožtu padeda išsikelti prioritetus rengiant mokyklos strateginį planą bei teikia galimybių mokyklų vadovams priimti teisingus sprendimus dėl mokyklos tobulinimo kryptių. (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, 2002).

Vienas audito tikslų – gerosios praktikos pavyzdžių skleidimas mokykloje. Akcentuojama, kad įsivertinimas prasmingas tik tuo atveju, jei jis yra pagrįstas, objektyvus ir patikimas. Dėl to privalu įsivertinant remtis vertinimo kriterijais. Audito atlikimas nuolat taip pat nurodomas „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos apraše“, patvirtintame 2007 m. (Nr. ISAK-1469).

„Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų“ (2003) nuostatose rašoma, kad mokyklų audito sistemos pagrindinis tikslas – skatinti švietimo kokybę ir veiksmingumą. (Lietuvos švietimas 2001, 2002). R. Dukynaitė, R. Ališauskas (2004) akcentuoja, kad vidaus audito paskirtis – įvertinti situaciją, nustatyti mokyklos trūkumus, privalumus, prioritetus. Gautais rezultatais pasinaudojama, kuriant mokyklos strateginius planus, tikslus, diagnozuojant tobulintinas sritis, šalintinus trūkumus, kuriant strateginės sėkmės rodiklius. Analogiškai teigia R. Želvys (2003), M. Barkauskaitė ir R. Bruzgelevičienė (2002). V. Stundys (2004) prie išvardintųjų savybių priskiria ir demokratinės vadybos plėtojimą. Vidinis auditas padeda vadovams įvertinti organizacijos veiklos efektyvumą, kontrolės sistemą (Stoner ir kt., 2005). Kaip matome, vidaus auditas atlieka daug funkcijų. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikoje taip atsakoma į klausimą, ką mokyklos vidaus auditas duoda mokyklai (I dalis):

- Nuolat įsivertinant mokyklos veiklą, garantuojama ugdymo kokybė bei profesionalumas.
- Mokytojai, dalyvaudami atliekant mokyklos vidaus auditą, yra gerai informuoti apie realią visų

mokyklos veiklos sričių būklę.

- Pats mokyklos vidaus audito procesas sustiprina mokyklos bendruomenės narių nuosavybės ir tapatumo jausmą, atsakomybę už visos mokyklos veiklą.
- Įvertinama mokyklos darbuotojų kompetencija, numatomos profesinio tobulinimosi kryptys.
- Mokyklos darbuotojai turi galimybių priimti sprendimus ir dalyvauti planuojant mokyklos plėtrą.
- Mokyklos vidaus audito procesas padeda aiškiai apibrėžti darbuotojų funkcijas ir atsiskaitomumo tvarką.
- Mokyklos vidaus auditas sudaro sąlygas išsiskleisti darbuotojų potencialui.

Vidaus audito paskirtis, funkcijos mokslininkų aiškinamos įvairiai, tačiau branduolys išlieka tas pats: auditas yra privaloma, objektyvi, patikima priemonė tobulinimo planavimui, kuri atliekama įtraukiant visos mokyklos darbuotojus, nuolat ir kruopščiai. Metodo tikslai – skatinti švietimo kokybę išnagrinėjant mokyklos veiklos aspektus (privalumus, trūkumus, problemas), įvertinant kokybės lygį pagal rodiklius, parengiant planus mokyklos veiklos tobulinimui. Vidaus auditas vykdomas planingai, komandoje nustatant vertinimo sritis, kriterijus, objektyviai analizuojant gautus rezultatus, profesionaliai juos pritaikant planuojant švietimo veiklą.

Siekiant kuo tiksliau įvertinti mokyklos veiklą, „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika“ (2002, Nr. 302), įsigaliojusi nuo 2002 m. rugsėjo mėn. 1. d., apima septynias mokyklos veiklos sritis, atskleidžiančias pagrindinius mokyklos veiklos aspektus:

1. *ugdymo turinys* (ugdymo planai, ugdymo programos, mokytojų veiklos planavimas);
2. *mokymosi pasiekimai* (mokymosi rezultatai, egzaminų, standartizuotų diagnostinių testų rezultatai, bendroji pasiekimų kokybė);
3. *mokymasis ir ugdymas* (ugdymo proceso kokybė, mokymosi kokybė, moksleivių poreikių tenkinimas, vertinimas kaip ugdymo proceso dalis, bendravimas su tėvais);
4. *pagalba moksleiviams* (mokyklos mikroklimatas, asmens plėtra ir socialinių gebėjimų ugdymas, profesinis švietimas, moksleivių polinkių, gebėjimų ir profesinio švietimo dermė, pedagoginės pagalbos efektyvumas, specialiųjų poreikių moksleivių ugdymas);
5. *etosas* (mokyklos aplinka, mokytojų ir mokinių santykiai, mokyklos nuostatos mokinių elgesio atžvilgiu ir pan.; mokyklos kultūra, mokyklos bendruomenė ir savivalda, mokyklos ryšiai);
6. *ištekliai* (mokymo bazė ir sąlygos, aprūpinimas ištekliais, materialiuju išteklių tvarkymas ir panaudojimas, personalo politika, efektyvus personalo patirties panaudojimas, pedagogų tobulinimasis ir vertinimas, mokyklos finansinių išteklių valdymas);
7. *mokyklos valdymas ir kokybės garantavimas* (vidaus auditas, mokyklos strateginis planas ir metinė veiklos programa, jų įgyvendinimas, mokyklų vadovų veiklos efektyvumas, metodinių grupių vadovų veiklos efektyvumas).

Naujajame „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos apraše“ (2007, Nr. ISAK-1469), įsigaliojusiam nuo 2008 m. rugsėjo 1 d., pateikiamos vertintinos penkios mokyklos veiklos sritys ir temos:

1. *mokyklos kultūra* (etosas, pažangos siekiai, tvarka, mokyklos ryšiai);
2. *ugdymas ir mokymasis* (bendrasis ugdymo prognozavimas, pamokos organizavimas, klasės valdymas, mokymo kokybė, mokymosi kokybė, mokymo(si) diferencijavimas, vertinimas ugdant);
3. *pasiekimai* (pažanga, mokymosi pasiekimai);
4. *pagalba mokiniui* (rūpinimasis mokiniais, pedagoginė, psichologinė ir socialinė pagalba, specialiųjų mokymosi poreikių tenkinimas, pagalba planuojant karjerą, tėvų pedagoginis švietimas);
5. *mokyklos strateginis valdymas* (mokyklos strategija, mokyklos įsivertinimas (VA), vadovavimo stilius, personalo valdymas, materialiujų išteklių valdymas).

Pirmosios metodikos teiktos vertinimo sritys pergrupuojamos į kitas konkrečias sritis: vertinamas ir mokinių mokymas(is), pedagogų veikla, vadovų veikla, pasiekimai. Apibendrinant galima teigti, kad vidaus audito tikslas – išsiaiškinti mokyklos veikos tobulintinas sritis, skatinti raidą, šalinti trūkumus. Matoma sąsaja su švietimo vadyba, nes rezultatai atskleidžia vadybos demokratiškumą, kontrolės, įstaigos valdymo sistemos efektyvumą, personalo veiklos kokybiškumą. Rezultatai taip pat naudojami mokyklos strateginių planų kūrimui apibrėžiant plėtros prioritetus ir šalintinus trūkumus. Galima išvada, kad VA rezultatai svarbūs tiek personalui (įvertina darbo kokybę), tiek vadovui (įvertina jo vadybinius sugebėjimus), tiek apskritai vertinant švietimo įstaigos veiklą (silpnybės ir stiprybės), tiek Švietimo skyriui (rezultatai svarbūs savivaldybės mokyklų būklei suvokti).

1.4. Švietimo organizacijų vidaus auditas vadybinių funkcijų aspektu

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

Švietimo vadyba – organizuota veikla, kuria siekiama realizuoti visos švietimo sistemos ir atskiros mokyklos tikslus. Šiame darbe aktualus mokyklos lygmuo, jame vykdoma švietimo vadyba bei savikontrolė (VA), kurios rezultatai aktualūs ne tik pačiai mokyklai, bet ir kitoms mokykloms bei aukštesniems švietimo lygmenims.

Mokykloje įgyvendinamą švietimo kokybės vadybą reglamentuoja „Bendrojo lavinimo mokyklos

vidaus audito metodika“ (2002): „Mokyklos turėtų būti pasirengusios atlikti visas kokybės vadybos funkcijas: kelti tikslus bei planuoti, organizuoti bei vadovauti veiklai, ją kontroliuoti bei vertinti. O geriausią ugdymo kokybę pasiekiame tada, kai mokykla nuolat vertina ugdymo kokybę bei ieško jos tobulinimo būdų.“ Mokyklos ne tik mokosi savarankiškai diegti kokybės vadybos principus, bet ir tampa atsakingos už savo veiklos rezultatus, kurie sužinomi atlikus įsivertinimą – vidaus auditą, kuris pakeitė aukštesniųjų institucijų atliekamą inspektavimą. R. Ališauskas (2005) teigia: „<...> turime nuolat reflektuoti savo darbą, surasti kokybės matavimo būdą ir nuolat matuoti, rinkti įrodymus apie savo darbo kokybę ir, svarbiausia, planuoti, ką galėtume dar geriau daryti, netgi išstobulinti, kokių problemų siekti išvengti, į kokias naujas sąlygas atsižvelgti.“

Remiantis P. Jucevičiene ir R. Jucevičiumi (2006), galima teigti, kad organizacijos valdymo struktūrai būdingi tokie etapai – *planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė*, kurios, pagal R. Želvį (2003) ir R. Ališauską, D. Hopkinsą ir D. H. Hargreavesą (Ališauskas, 2002), yra pagrindinės funkcijos švietimo vadyboje.

Planavimas vadybininkui – nuolatinis procesas, kurio metu nustatomi tikslai ir priemonės jiems įgyvendinti. V. Kučinskas ir R. Kučinskienė (2002), D. Hopkinsas ir D. H. Hargreavesas (Ališauskas, 2002), St. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005), F. S. Butkus (2007) planavimą įvardina kaip kitų vadybinių funkcijų pagrindą, kuris numato plano tikslus. Taigi planavimas apima plano kūrimą, kurio rezultatas – planas. R. Želvys (2003) teigia, kad planuojant atliekami šie veiksmai: formuluojama organizacijos vizija, filosofija, vertybių sistema, misija, atliekama dabartinės situacijos analizė (SSGG, jėgų lauko analizė), kuriama strateginiai (3-5 m. laikotarpiui), taktiniai (2-3 m. laikotarpiui), operatyviniai (1 m. laikotarpiui) tikslai, rengiamas veiklos planas. Anot D. Pociūtės ir kt. (2005), E. Demingo planavimo procesas apibūdinamas kaip strategijos kūrimas, matavimo kriterijų identifikavimas, bei ieškoma atsakymo į klausimus: ką ir kaip daryti?.

Taigi planavimas – išankstinis veiksnių ir tikslų apgalvojimas, kad būtų įgyvendinama organizacijos vizija. Vidaus audito duomenys panaudojami organizacijos tikslų formulavimui, įvardijant tobulintinus privalumus ir šalintinus trūkumus, pasirenkant strateginės sėkmės rodiklius, mokyklos veiklos artėjimo vizijos link strategiją, o vizija konkretizuojama vidaus audito iliustracijose.

Kita vadybinė funkcija – *organizavimas*. Šios funkcijos esmė – žmonių atrinkimas, efektyvių komandų, sėkmingai siekiančių organizacijos tikslų, uždavinių įgyvendinimo, formavimas (Želvys, 2003). F. S. Butkus (2007) ir V. Kučinskas, R. Kučinskienė (2002) organizavimą įvardina kaip žmonių, materialiuju ir nematerialiuju išteklių paskirstymą įgyvendinant numatytus tikslus. Taigi organizavimas – materialiuju ir nematerialiuju išteklių išdėstymas siekiant įgyvendinti užsibrėžtą planą. Atliktojo vidaus audito rezultatai parodo, kokius išteklius galima pasitelkti, kaip jais disponuoti.

Vadovavimas – trečioji vadybos funkcija. R. Želvys (2003) įvardina tai kaip vadovavimą personalui,

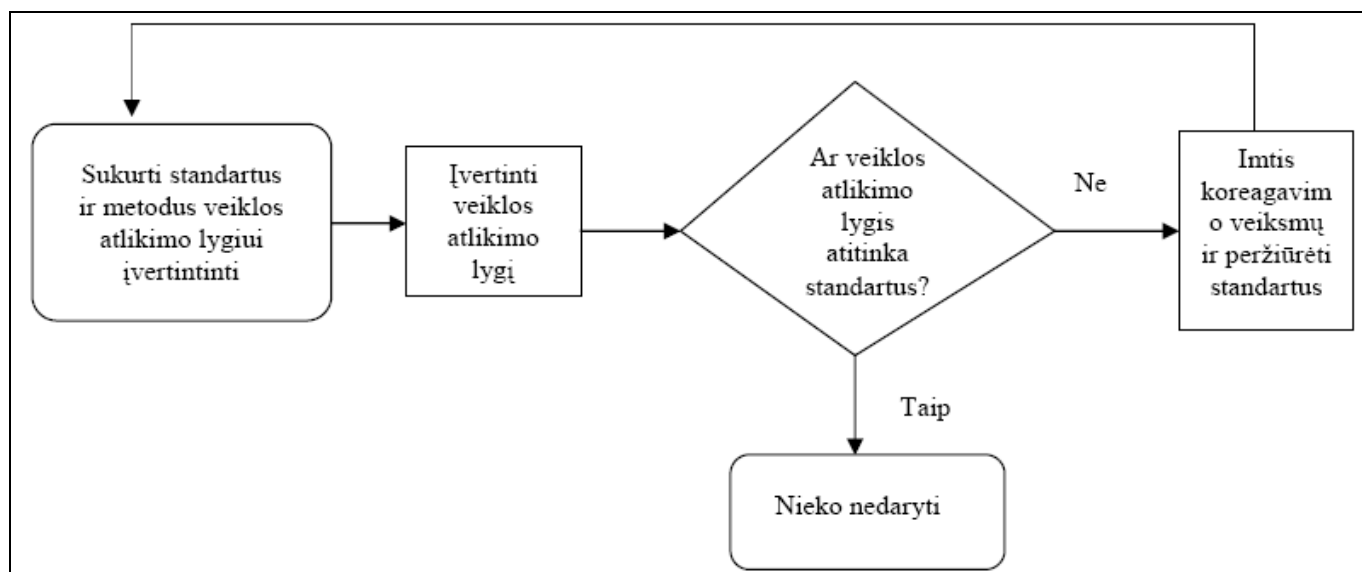
jo motyvavimą, susirinkimų organizavimą, konfliktų sprendimą, stresinių situacijų valdymą. D. Pociūtė, V. Janušauskienė, R. Vitkauskas (2005) E. Demingo elementą „daryti“ apibūdina kaip numatomo bandymo atlikimą. F. S. Butkus (2007), V. Kučinskas ir R. Kučinskienė (2002) vadovavimą apibrėžia kaip numatytųjų organizavimo funkcijoje išteklių nukreipimą tam tikra veikla. Pastarieji mokslininkai, kaip ir R. Želvys (2003), vadovavimo funkcijai priskiria ir darbuotojų motyvavimą. Ališauskas ir R. Dukynaitė (2005) akcentuoja: „Vertinimas yra neatsiejamas valdymo sandas. Vertinimas yra beprasmis, jei jo rezultatai nepanaudojami sprendimams priimti, jei jie netampa tolesnės švietimo raidos impulsais“.

Dar viena vadybos funkcija – *kontrolė*, kuri padeda diagnozuoti planavimo, organizavimo, vadovavimo veiksmingumą. R. Želvio (2003) teigimu, ji apima šiuos veiksmus:

- kūrimą kriterijų ir metodų, skirtų veiklos kokybei įvertinti;
- veiklos kokybės vertinimą;
- veiklos kokybės atitikimo kriterijams nustatymą;
- koreguojamuosius veiksmus.

Kontrolė padeda sekti organizacijoje vykstančius pokyčius, nustatyti jų poveikį. Švietimo įstaigose, jau minėta, tai sunkiau vykdoma, nes tikslai nėra aiškiai apibrėžti, o rezultatai – sunkiai išmatuojami. Todėl švietimo įstaigai sukuriama standartai. R. Želvys (2003) auditą įvardija kaip kokybės vadybos metodą, privalomą visoms švietimo įstaigoms. Taigi kontrolės paskirtis – įvertinti įstaigos veiklą. R. Ališauskas ir R. Dukynaitė (2005) akcentuoja: „Daugiausia modernios vertinimo įtakos švietimo sprendimams ir švietimo kokybės užtikrinimui turi galimybę suteikti mokyklų tobulinimo vidaus ir išorės auditas“. Funkcijų, įsipareigojimų, misijos vykdymo rezultatų vertinimas būtinas, nes parodo, kaip mokykla dirba (Ališauskas, 2002). R. J. Mocklerio (Stoner ir kt., 2006) apibrėžimas išskiria esminius bruožus: „Valdymo kontrolė yra sistemingos pastangos suderinti veiklos atlikimo standartus su numatytais tikslais, suprojektuoti informacijos grįžtamojo ryšio sistemas, palyginti tikrąjį veiklos atlikimo lygį su numatytais standartais, rasti nukrypimus nuo jų ir įvertinti šių nukrypimų svarbą bei imtis veiksmų, užtikrinančių, kad visi ištekliai būtų efektingai ir efektyviausiai panaudojami siekiant bendrų tikslų.“ Pasak J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2006), „<...> kontrolė – procesas, užtikrinantis realios ir planuotos veiklos atitikimą. <...> Kontrolė padeda vadovams stebėti savo planavimo, organizavimo ir vadovavimo efektingumą. Esminė kontrolės dalis – iškilus reikalui – imtis koregavimo veiksmų.“ „Švietimo gairėse 2003-2012 m.“ (2002) rašoma: „Vertinimas susiejamas ne tik su ankstesnės veiklos rezultatais, bet ir su tolesnės veiklos planais. Kokybės vertinimo rezultatai imami kryptingai naudoti planuojant tolesnį švietimo kokybės tobulinimą: turinio atnaujinimą, mokytojų rengimo ir darbo kaitą, geresnį aprūpinimą, geresnį valdymą.“ N. Večkienė (1996) teigia, kad kiekviena švietimo organizacija turi įvertinti savo darbą. F. S. Butkus (2007), V. Kučinskas ir R. Kučinskienė (2002) kontrolę apibūdina kaip esamos būklės palyginimą su norima. Ji parodo kitų vadybinių funkcijų –

planavimo, organizavimo, vadovavimo – efektyvumą. Pagrindiniai kontrolės proceso žingsniai pateikti J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2006) (2 pav.).



2 pav. Pagrindiniai kontrolės proceso žingsniai

Šaltinis: Stoner, J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D. R. ir kt. (2006). *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.

Kontrolės etape surinkti duomenys ne tik diagnozuoja esamą situaciją, bet ir parodo, kaip įgyvendinamas strateginis planas atliekant organizavimą, vadovavimą, suteikia galimybę koreguoti veiksmus, parodo plano kūrimo trūkumus, privalumus. Be to, vidaus audito rezultatai analizuojami kuriant strateginį planą.

Apibendrinant švietimo vadybos funkcijas, galima prieiti prie išvados, kad pagrindinės funkcijos – planavimas, organizavimas, vadovavimas (valdymas), kontrolė – sudaro vadybos ciklą, kurį pasitelkus įgyvendinami mokyklos planai.

Vidaus auditas vadybos funkcijose, vadybiniame cikle – svarbus elementas. Jis atliekamas kontrolės funkcijos etape – išmatuojami veiklos laimėjimai, trūkumai, pokyčiai. Galima daryti prielaidą, jog iš dalies VA atstoja strateginiam planavimui įprastą SSGG – įvardija vidines mokyklos stiprybes ir silpnybes. Rezultatas parodo, ką reikia koreguoti. Duomenys panaudojami planavimo procese – aiškinamasi poreikiai (vidinių ir išorinių klientų), kuriami planai.

Mokyklos vadybos ir VA teorines sąsajas akcentuojamos „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikoje“ (2002): auditas – neatsiejama kokybės valdymo, kokybės vadybos ciklo dalis. Pagal R. Ališauską (2002), „auditas yra neatsiejama kokybės valdymo, kokybės vadybos ciklo dalis. Jam keliami du pagrindiniai tikslai: 1) nustatyti mokyklos privalumus ir trūkumus ir 2) sudaryti pagrindą tolesnei vadybos ciklo eigai, t. y., padėti apsispręsti nustatant mokyklos tobulinimo plano prioritetus“. Galima teigti, kad vidaus auditas – mokyklos veiklos įsivertinimo metodas, nes jo rezultatai – vadybinių funkcijų pagrindas, kurias pasitelkus įgyvendinamas mokyklos tobulinimo planas. VA – tai tas elementas,

kuris priverčia sukurti vadybinį ratą siekiant kokybės, nes atskleidžia tobulintinas veiklos sritis, parodo, kaip įgyvendinamas planas, kokius koreguojamuosius veiksmus reikia atlikti, kad klientai būtų patenkinti, o įstaigos veikla artėtų kokybės link, vizijos – siekiamybės link.

Mokykla, norėdama gerinti savo veiklos pasiekimus, turi žinoti, ką reikia patobulinti pačioje organizacijos veikloje. Pati mokykla turi įvertinti organizacijos veiklos kokybę, kad ateityje galėtų pasiekti gerų rezultatų. Tik žinant dabartinę organizacijos padėtį, galima planuoti, kaip gerinti veiklos rezultatus (Slatkevičienė G., Vanagas P., 2001).

Mokslinės literatūros ir švietimo dokumentų analizė leidžia formuluoti tokias teorines prielaidas, kurios svarbios empiriniam tyrimui:

- 1. Komandose dirbantys žmonės pasiekia geresnių rezultatų nei dirbdami pavieniui, todėl organizacijai lengviau siekti savo veiklos tobulumo.*
- 2. Efektyvios komandos kūrimui labai svarbūs darbuotojai, jų savybės, gebėjimai, tinkamai pasirinkti vaidmenys.*
- 3. Vidaus auditas yra mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo instrumentas.*
- 4. Galimybė panaudoti VA kaip komandinio darbo vystymo organizacijoje kintamąjį leidžia vidaus auditą laikyti mokyklos veiklos kokybės valdymo instrumentu.*

2. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO KAIP ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS VEIKLOS TOBULINIMO PRIELAIDOS TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Šiame skyriuje pateikta detali informacija apie tyrimo metodologiją ir metodiką. Paašškinta, kaip ir kokiose imtyse (tikslinėse socialinių veikėjų grupėse), buvo atliekama apklausa. Charakterizuota populiacija, kurioje buvo išplatinti klausimynai.

2.1.1. Tyrimo instrumento pagrindimas

Komandinio darbo organizavimo kaip švietimo organizacijos veiklos tobulinimui, pasitelkiant vidaus auditą, prielaidų nustatymui ir empiriniam pagrindimui buvo atlikta apklausa raštu. Siekiant identifikuoti tikrąją situaciją ir gauti kuo tikslesnius tyrimo rezultatus, buvo vykdytas anoniminė apklausa raštu. Apklausa raštu – vienas populiariausių socialiniuose tyrimuose naudojamų metodų, kuriuo tiriamos nuostatos, nuomonės, žinios. Pasak G. Merkio (1995) šio metodo populiarumą lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų.

Tyrimo metodika:

Metodai: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė.

Tyrimo instrumentarijus. Tyrimui atlikti naudota anoniminė anketa, kuriai sudaryti atrinkti teiginiai iš įvairių literatūros šaltinių apie komandinį darbą bei vidaus auditą. Anketa sudaro instrukcija ir klausimynas. Instrukcijoje apibūdinamas tyrimo tikslas, akcentuojama kiekvieno tyrimo dalyvio nuomonės svarba, primenama apie duomenų konfidencialumą, anonimiškumo garantijas iš tyrėjo pusės, pateikiama esminė informacija apie tyrėją.

Visi anketos klausimai uždaro tipo su parašytais atsakymų variantais, respondentams reikėjo pasirinkti vieną ar keletą tinkančių atsakymo variantų. Kadangi jie yra patogūs ir aiškūs, todėl respondentai galėjo greitai į juos atsakyti. Prie keleto klausimų palikta vieta, skirta užrašyti kitokiai nei pateikta respondentų asmeninei nuomonei. Atsakymų patikimumui įtvirtinti buvo pasirinktas pakartotinis būdas, t.y. anketoje pateikiami skirtingi klausimai tam pačiam kintamajam pamatuoti, įvertinti. Tiriamieji į daugumą anketoje pateiktų klausimų turėjo atsakyti X pažymėdami jiems tinkantį atsakymo variantą. Atsakydami į kai kuriuos klausimus, respondentai galėjo pažymėti kelis jam tinkančius atsakymų variantus, įrašyti galimus savo atsakymus bei išsakyti savo nuomonę. Keletas klausimų su pateiktais teiginiais turėjo būti įvertinti svarbos tvarka: (visada, beveik visada, beveik niekada, niekada), (svarbu, iš dalies svarbu, iš dalies nesvarbu, nesvarbu), (sutinku, iš dalies sutinku, iš dalies nesutinku, nesutinku).

Bendra anketos apimtis – 8 puslapiai.

Anketą sudaro trys dalys:

1. demografinė;
2. vidaus audito mokykloje bei dalyvavimo jame vertinimo;
3. komandinio darbo, kaip švietimo organizacijos tobulinimo veiksnio, vertinimo.

Įvadinėje anketos dalyje pateikti 5 klausimai. Jais išsiaiškintos svarbiausios bei tyrimui reikšmingiausios apklaustųjų charakteristikos.

Pirmojoje anketos dalyje pateikti 7 klausimai bei 2 lentelės su teiginiais. Šie klausimai buvo sudaryti remiantis išanalizuota mokslinė teorine bei praktine literatūra, Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodika, bei ŠU Socialinių tyrimų mokslinio centro tyrimų klausimynais.

Antrąją anketos dalį sudaro 6 lentelės su teiginiais bei 9 klausimai, kurie suformuluoti remiantis išanalizuota teorine medžiaga bei keliais D.Bartkienės (2008) magistro darbe pateiktos anketos I dalies klausimais, kurie buvo adaptuoti mokyklų bendruomenei. Šioje dalyje pateiktais klausimais bandoma išsiaiškinti respondentų požiūrį, nuomones, pozicijas, vertinant atskirus komandinio darbo aspektus retrospektyvos ir perspektyvos požiūriu.

Remiantis kiekybinio tyrimo metodu buvo atlikta statistinė duomenų analizė. Surinktiems duomenims apdoroti buvo panaudota kompiuterinė programa SPSS 11.0.1 for Windows bei Microsoft Excel 2007 programinė įranga. Nominalinių kintamųjų analizei pasirinktas Pearsons *Chi kvadratu* kriterijus. Tai vienas iš neparametrinės statistikos testų, taikomų tais atvejais, kai siekiama nustatyti, ar yra statistikai reikšmingas ryšys tarp kokybinių kintamųjų. Šio testo interpretacijai yra svarbiausia p reikšmė. Ryšys tarp požymių yra reikšmingas, jei *Chi kvadratu* testą, atitinkanti p reikšmė yra mažesnė už 0,05. *Koreliacija* buvo naudojama norint atskleisti, kokio ryšio stiprumas sieja du tiriamus kintamuosius. Koreliacinė analizė naudojant Spearman'o koreliacijos koeficientą norint išsiaiškinti darbo stažo, kvalifikacinės kategorijos ir nuostatų ryšį, bei kryžminant įvairius teiginius. Informacija grupuojama, pateikiama lentelėse ir stulpelinėmis diagramomis.

2.1.2. Tyrimo imties charakteristika

Respondentais pasirinkti Klaipėdos regiono švietimo organizacijų darbuotojai ir vadovai. Anketų buvo išdalinta 230 vienetų, nesugrįžo arba buvo sugadintos 23 anketos. Taigi tyrime dalyvavo 207 Klaipėdos regiono bendrojo lavinimo mokyklų mokytojai. Iš jų - 27 dirbantys pagrindinėje mokykloje, 141 - vidurinėje ir 39 gimnazijoje. Daugiausia anketų užpildė vidurinių mokyklų mokytojai.

Apibendrinus anketos duomenis, paaiškėjo tyrime dalyvavusių respondentų bendros charakteristikos: lytis, amžius, darbo stažas ir kvalifikacinė kategorija. Didžiąją apklausoje dalyvavusių respondentų dalį

sudaro moterys (93,72 proc.) ir tik 6,28 proc. vyrų. Reikia paminėti, kad šiame tyrime dalyvavo tik 13 pedagogų vyrų, todėl tyrimo imtis lytiškumo aspektu nebus charakterizuota.

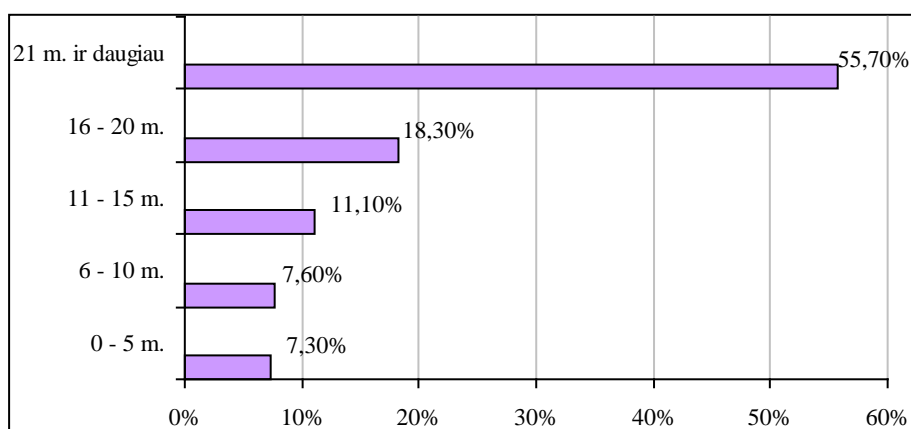
Tyrimui reikšminga tokia tiriamųjų charakteristika, kaip respondentų amžius. Galima pastebėti, kad dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų - vidutinio amžiaus mokytojai. 68 proc. respondentu yra 30 - 50 metų mokytojai. Tai darbingiausias amžius, kuomet jau sukaupta tam tikra teorinė ir praktinė patirtis, leidžianti daryti išvadas, apibendrinimus, analizuoti savo mokyklos veiklos efektyvumą. Psichologai teigia, kad diegti naujoves, inicijuoti pokyčius labiau pasiruošę žmonės iki 40 metų. Tokių tyrime dalyvavo 35 proc. (iš jų 11 proc. iki 30 metų amžiaus) (žr. 3 lentelė).

3 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=207)

	<i>Respondentų skaičius</i>	<i>Respondentų procentinė išraiška</i>
20 – 30 m.	22	10,63
31 – 40 m.	50	24,15
41 – 50 m.	90	43,48
51 – 60 m.	45	21,74
Iš viso	207	100,00

Respondento socializacija, lojalumas mokyklai bei galimybės susidaryti aiškia nuomonę apie situaciją mokykloje, jos komandinį darbą priklauso nuo to, kiek laiko jis dirba toje mokykloje. Respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą parodo 3 paveikslas. Tyrimo imtyje darbuotojų pedagoginis stažas svyruoja nuo 5 metų iki 21 ir daugiau. Taigi tyrime dalyvauja tiek labai jauni, tiek daugiau patirties turintys respondentai. Tačiau, kaip matome, didžioji dalis respondentų – tai patyrę mokytojai, turintys nemažą darbo stažą.

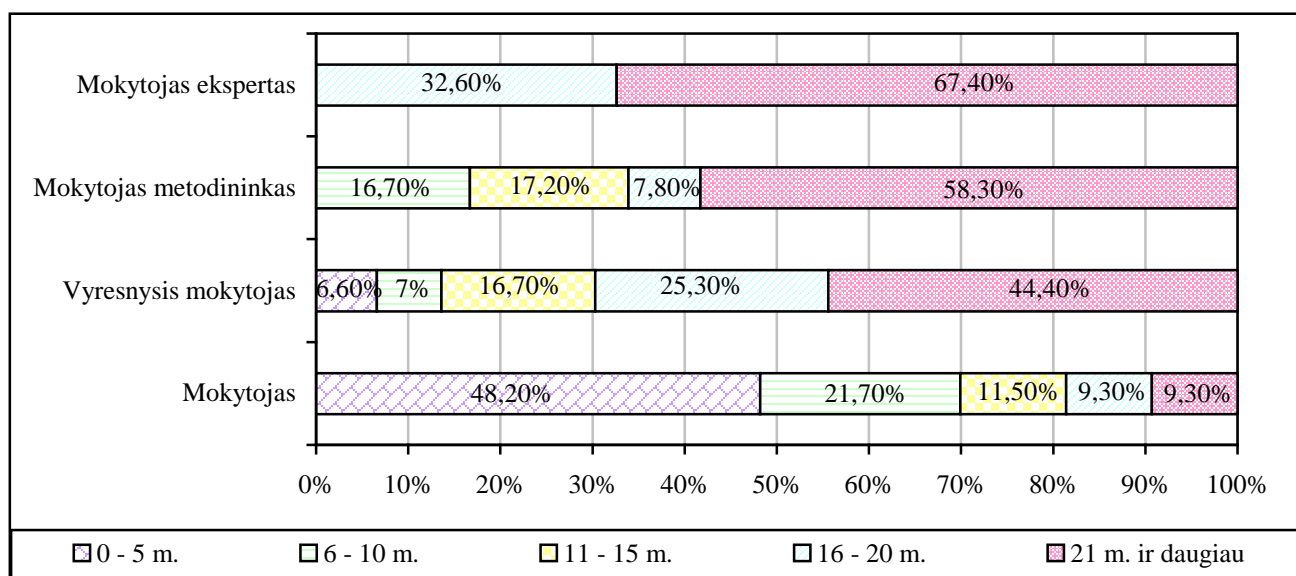


3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=207)

Apžvelgus pedagogų, dalyvavusių tyrime, kvalifikacinę kategoriją, paaiškėjo, kad tyrime dalyvavo

daugiausiai (62,32 proc.) respondentų turinčių vyresniojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją, mažiausiai dalyvavo turinčių mokytojo eksperto kvalifikacinę kategoriją (4,34 proc.) (žr. 4 priede 1 pav.). Taigi galima teigti, kad pagal kvalifikaciją tyrimo imtyje dominuoja turintys vyresniojo mokytojo pedagoginę kvalifikaciją.

Akivaizdžiai matyti ryšys tarp kvalifikacinės kategorijos ir pedagoginio darbo stažo. Pedagogai, kurie turi didesnę pedagoginį stažą, yra apsigynę aukštesnę kvalifikacinę kategoriją. Respondentai, kurie dirba ilgiau nei 21 metus – 67,4 proc. turi mokytojo eksperto kvalifikaciją, 58,3 proc. turi mokytojo metodininko kvalifikaciją, 44,4 proc. turi vyresniojo mokytojo kvalifikaciją. 48,2 proc. pedagogų, kurių darbo stažas iki 5 metų daugiausiai turi tik mokytojo kvalifikaciją. Pedagogų darbo stažo ir kvalifikacijos diagrama rodo, kad vidutinio ir didesnio darbo stažą turintys respondentai turi aukštesnę kvalifikacinę kategoriją. Tokį kvalifikacijos pasiskirstymą gali lemti kvalifikacijos reikalavimai mokyklų pedagoginiam personalui bei įgyta ir sukaupta patirtis. Procentinė tirtų respondentų kvalifikacinės kategorijos priklausomybė nuo pedagoginio stažo pateikta 4 paveiksle.



4 pav. Kvalifikacinės kategorijos priklausomybė nuo pedagoginio stažo (N=207)

Šio tyrimo imtį sudaro įvairaus amžiaus pedagogai, dirbantys mokykloje, turintys įvairią kvalifikacinę kategoriją, įvairų pedagoginį darbo stažą. Išdėstyti faktai leidžia apibendrinti mūsų tyrimo imtį atliepančią tyrimo tikslus bei uždavinius ir daryti statistinius tyrimus nagrinėjant komandinio darbo organizavimo kaip mokyklų veiklos tobulinimo prielaidą, pasitelkiant vidaus auditą.

Klaipėdos apskritis pasirinkta todėl, kad visos Lietuvos vidurinės mokyklos remiasi tais pačiais ugdymo procesą reglamentuojančiais dokumentais, ta pačia mokyklų vidaus audito metodika. Tyrimo imtis negali atspindėti visų Lietuvos pedagogų nuomonių, tačiau leidžia atskleisti bendras tendencijas.

2.1.3. Tyrimo etika

Remiantis mokslinės literatūros analize (Bitinas, 1998; Žydžiūnaitė, 2001) galima teigti, jog tyrėjas, siekiantis kuo efektyviau atlikti tyrimą, turi ne tik gerai išmanyti mokslinių tyrimų metodologiją, bet ir būti kompetentingu tyrimų etikos srityje. Kadangi atliekant tyrimą respondentų pateikti duomenys yra reikšmingi, tyrėjas turi laikytis tam tikrų tyrimo eiliškumo reikalavimų, etikos principų. Vykdamas tyrimą buvo vadovautasi tokiais principais:

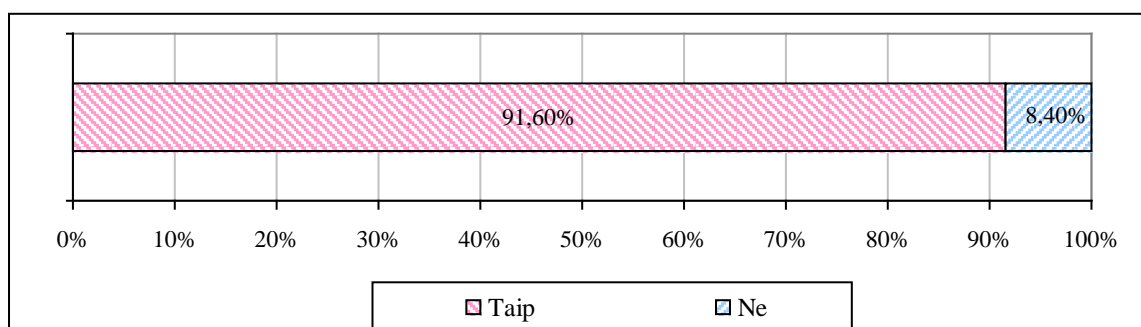
- Teisingumo principu: respondentams garantuojamas konfidencialumas. Duomenys naudojami tik tyrimo tikslams. Tyrimo procedūros paaiškinamos aiškiai ir tiksliai.
- Pagarbos asmens orumui principu: tiriamiesiems suteikiama teisė apsispręsti dėl savanoriško dalyvavimo tyrime. Paaiškinami tyrimo tikslai (Žydžiūnaitė, 2001).

3. KOMANDINIO DARBO ORGANIZAVIMO KAIP ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS VEIKLOS TOBULINIMO PRIELAIDOS TYRIMO REZULTATAI

3.1. Respondentų nuomonė apie komandinio darbo organizavimo įtaką švietimo organizacijų veiklos tobulinimui

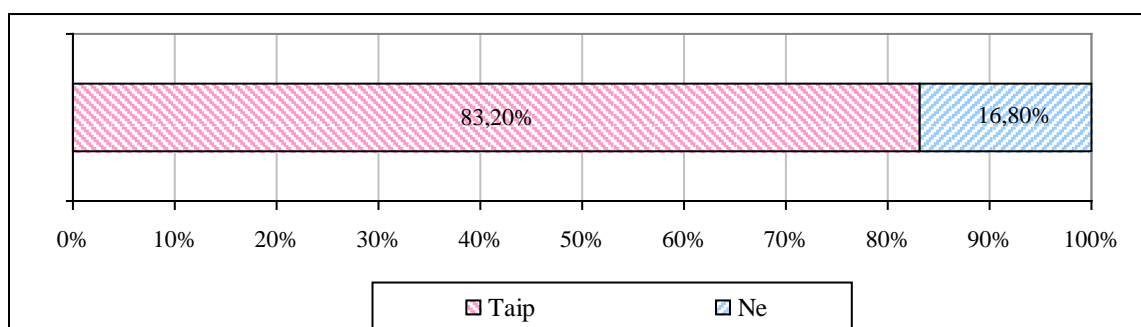
Komandinis darbas šiuolaikiniame pasaulyje – vienas pagrindinių sėkmę lemiančių veiksnių. Komandinis darbas, novatoriškumas ir atvirumas visuomenei bei jos poreikiams – tai įrankiai sėkmingai organizacijai kurti.

Atsižvelgiant į tai, respondentų buvo klausiami ar jie mano, kad švietimo organizacijų specifika yra palanki diegti komandinio darbo principus, kaip šiuolaikišką pedagoginės ir vadybinės veiklos efektyvinimo būdą. Net 91,6 proc. apklaustų pedagogų atsakė teigiamai (žr. 5 paveiksle).



5 pav. Respondentų nuomonė apie švietimo organizacijų specifikos palankumą diegti komandinio darbo principus, kaip šiuolaikišką pedagoginės ir vadybinės veiklos efektyvinimo būdą (N=207)

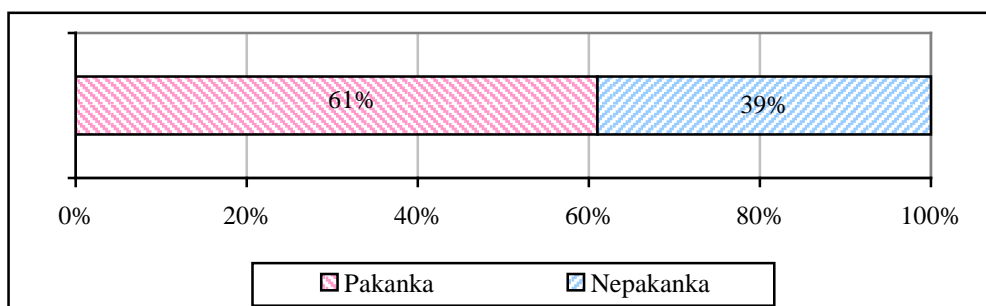
Tačiau šiuo tyrimu siekta išsiaiškinti, ne tik ar pedagogai palaiko nuomonę, jog švietimo organizacijos tinkamos komandinio darbo kūrimuisi, bet ir tai, ar jie realiai naudoja komandinį darbą savo veikloje. Tuo tikslu respondentų buvo pasiteirauta, ar Jų mokykla turi komandinio darbo patirties. Didžioji dauguma pedagogų (83,2 proc.) teigia, jog jų mokykla komandinio darbo patirties turi (žr. 6 paveiksle).



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą, ar Jų mokykla turi komandinio darbo patirties (N=207)

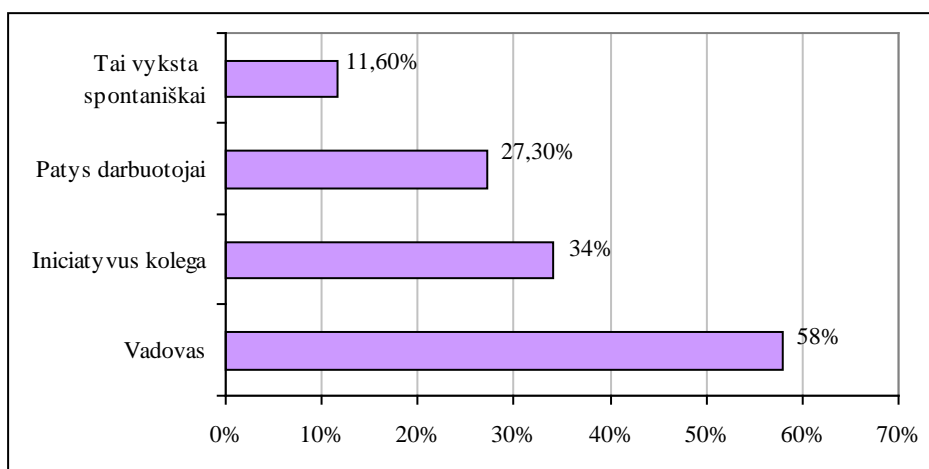
Apžvelgus mokyklų pedagogų atsakymus, galima daryti prielaidą, jog mokytojai ne tik teigia, jog mokykla palanki komandinio darbo organizavimui, bet ir pritaria komandinio darbo idėjai bei plėtoja ją savo mokyklose, taip tobulindami organizacijos, kurioje dirba, veiklą.

Teigtina, kad dažniau komandinio darbo stilių pedagoginiame procese taiko tie pedagogai, kuriems pakanka informacijos apie šio darbo metodiką. Tyrimas atskleidė, kad 61 proc. pedagogų informacijos apie komandinio darbo metodiką pakanka, o 39 proc. – nepakanka (žr. 7 pav.). Tokie rezultatai rodo, kad nemažai daliai pedagogų vis dar trūksta komandinio darbo kompetencijos, todėl mokyklose būtų naudinga vesti teorinius seminarus bei praktinius mokymus, o tai skatina dažniau ir efektyviau diegti komandinę veiklą ugdymo praktikoje ir valdant organizaciją.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal informacijos apie komandinį darbą pakankamumą (N=207)

J. Kasiulio, V. Barvydienės (2001) teigimu, vadovavimas – svarbiausias komandos rezultatų veiksnys. Nesugebantis ar nenorintis taikyti kolegialaus vadovavimo metodų vadovas slopina komandos iniciatyvą. Kadangi mokyklos vadovams tenka vadovauti organizacijoms, kuriose vis išryškėja komandinio darbo stilius, nuspręsta pasidomėti ar jie patys inicijuoja komandų kūrimąsi savo mokyklose. Tyrimo rezultatų analizė išryškino šias tendencijas: 57,9 proc. respondentų teigia, kad būtent jų organizacijų vadovai inicijuoja darbuotojų komandų kūrimąsi, 34 proc. respondentų pažymėjo, kad iniciatyvos imasi iniciatyvus kolega (žr. 8 paveiksle).



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus, kas inicijuoja komandinį darbą jų mokyklose (N=207)

Siekiant, kad komandinis darbas organizacijoje būtų naudojamas dažniau, pirmiausia reiktų atsižvelgti į organizacijos darbuotojų nuomonę apie jo taikymą. Respondentams buvo pateikti teiginiai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti pedagogų nuomonę apie komandinio darbo privalumus ir trūkumus.

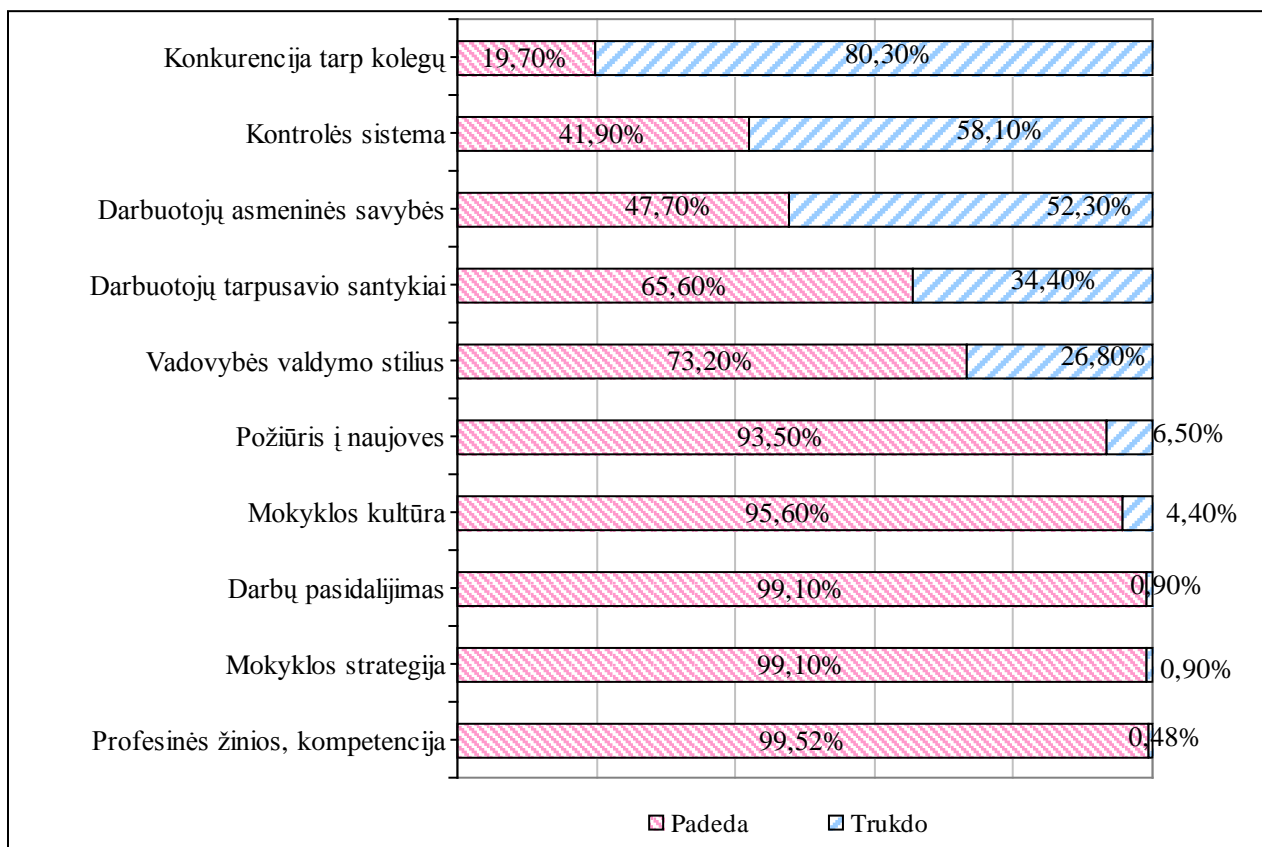
4 lentelė

Respondentų nuomonė apie komandinio darbo specifiką (N=207)

<i>Teiginiai</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>
	<i>Procentai</i>			
Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslų tik susibūrusi į tobulai dirbančias komandas.	64,3	29,6	6,1	0
Komandinio darbo rezultatai žymiai lenkia atskirai dirbančių individų darbo rezultatus.	57,9	31,4	8,3	2,4
Lietuvos mokyklose komandinis darbas dar nėra plačiai paplitęs.	3,7	4,5	43,9	47,9
Lietuvos mokyklose komandinis darbas praktiškai nenaudojamas.	0	0,5	23,4	76,1
Komandinis darbas yra grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba.	87,2	12,3	0,5	0
Komandinis darbas reiškia, kad kiekvienas narys aiškiai suvokia visų komandos narių vaidmenis.	79,6	19,1	1,3	0
Komandai reikia techninį patyrimą turinčių žmonių.	56,3	28,6	13,2	1,9
Komandai reikia žmonių, įgudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus, gebančių pastebėti problemas, siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti.	69,7	25,9	4,4	0
Komandai reikalingi žmonės gerai mokantys išklaudyti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių.	72,1	27,9	0	0
Visiškai nieko bendro neturinčios asmenybės gali nuolat konfliktuoti, nenorėti bendradarbiauti, kas taipogi sumažintų komandinio darbo efektyvumą.	74,8	22,8	2,4	0

Daugiausia apklaustų pedagogų sutiko su teiginiu, kad komandinis darbas yra grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba („visiškai sutinku“ – 87,2 proc.). Tai tik įrodo, kad pedagogai ne tik palaiko komandinio darbo idėją, bet ir suvokią jo esmę. Daugiausia neigiamų atsakymų sulaukė teiginiai, jog Lietuvos mokyklose komandinis darbas dar nėra plačiai paplitęs („nesutinku“ – 43,9 proc., „visiškai nesutinku“ – 47,9 proc.) ir, kad Lietuvos mokyklose komandinis darbas praktiškai nenaudojamas („nesutinku“ – 23,4 proc., „visiškai nesutinku“ – 76,1 proc.). Tokie atsakymai patvirtina ir ankstesnius respondentų teiginius apie komandinio darbo naudojimą švietimo organizacijose.

Kitame tyrimo etape respondentų vertinimui buvo pateikti komandinio darbo veiksniai, kurie atspindi pedagogų požiūrį į tai kas padeda, o kas trukdo vystyti komandiniam darbui mokykloje.



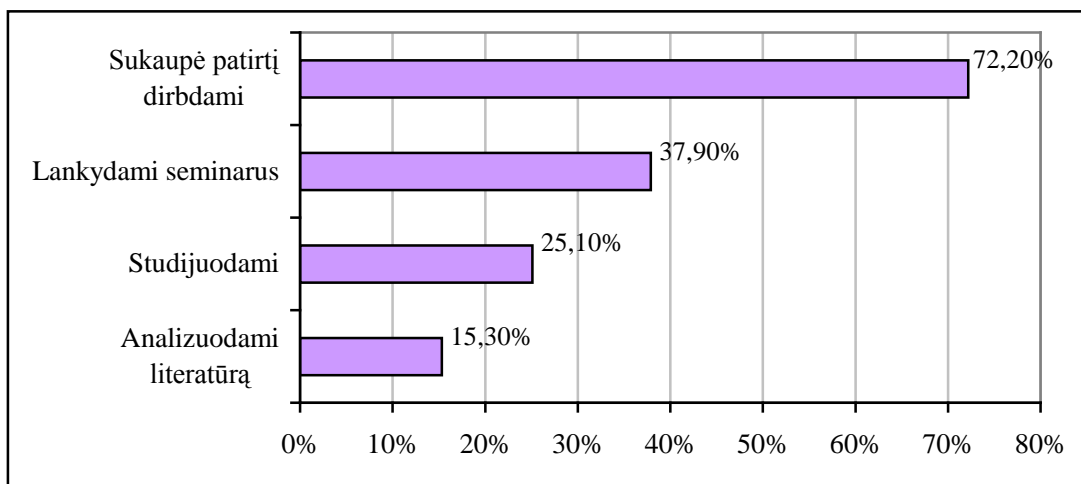
9 pav. Komandiniam darbui mokykloje padedantys bei trukdantys veiksniai (N=207)

Kaip matosi 9 paveiksle, pedagogai vertinimuose pažymėjo, kad komandiniam darbui plėstis ypač padeda profesinės žinios ir kompetencija (99,52 proc.). 99,1 proc. respondentų pažymėjo, kad svarbus darbų pasidalijimas, kas žymiai padidina darbo efektyvumą. 99,1 proc. pedagogų teigė, kad komandinio darbo vystymuisi labai svarbi mokyklos strategija. Galima daryti prielaidą, kad pedagogų nuomone, mokyklos strategijos prioritetas – komandinio darbo plėtra. Efektyviam komandiniam darbui nemažai reikšmės turi palaikanti aplinka, tai galima išvelgti ir respondentų atsakymuose. 95,6 proc. respondentų teigė, kad svarbus veiksnys jiems yra mokyklos kultūra. Toks vertinimas leidžia manyti, kad mokykloje yra palankus mikroklimatas. 73,2 proc. respondentų mano, kad komandinio darbo vystymuisi mokykloje padeda vadovybės valdymo stilius. Tai įrodo, kad dažnai darnaus komandinio darbo sėkmė ir efektyvumas priklauso nuo vadovo sugebėjimo vadovauti organizacijai. Norint efektyviai dirbti komandoje svarbu skatinti atskirų protų ir asmenybių gerus tarpusavio santykius, taip mano 65,6 proc. tyrime dalyvavusių pedagogų.

Dauguma respondentų mano, kad didžiausi komandinio darbo trukdžiai yra: konkurencija tarp kolegų (80,3 proc.); taikoma kontrolės sistema (58,1 proc.). Galima pastebėti, kad pedagogams dirbant komandose vyksta per didelė konkurencija, o tai gali mažinti komandinio darbo efektyvumą. Tai gali būti susiję dėl blogai organizuojamo komandinio darbo, dėl asmeninių darbuotojų savybių. Respondentų

pasisakymai dėl kontrolės leidžia manyti, kad pedagogai norėtų daugiau pasitikėjimo, mažiau kontrolės, nes remiantis jų atsakymais, galima daryti prielaidą, jog kontrolė trikdo sėkmingą komandinį darbą. Pedagogų nuomonė išsiskyrė vertinant mokyklos darbuotojų asmenines savybes. 47,7 proc. respondentų teigė „jog jos padeda organizuojant komandinį darbą, o 52,3 proc. teigė, jog trukdo (žr. 9 paveiksle). Tokius apklaustųjų pedagogų atsakymus galėjo nulemti neapsisprendimas kokios asmeninės savybės yra reikalingos komandinio darbo organizavimui. R. M. Belbinas anot A.Gumuliauskienės ir E.Tapučio (2005), atskleidamas pareigybių organizacijoje ir komandinių vaidmenų skirtumus, pabrėžia, kad geros komandos darbo rezultatus labiausiai lemia asmeninės jos narių savybės, po to profesiniai gebėjimai. Todėl mokyklose turėtų būti daugiau diskutuojama apie komandinį darbą efektyvinančias pedagogų asmenines savybes.

Norint sėkmingai ir efektyviai dirbti komandose, labai svarbios žinios apie komandinį darbą, todėl buvo aktualu ištirti kokiais šaltiniais naudojasi respondentai, plėsdami žinias apie komandinį darbą ir jo organizavimo ypatumus. Dauguma mokyklose dirbančių pedagogų – 72,2 proc. pažymėjo, kad žinias apie komandinį darbą sukaupė dirbdami. Dalis respondentų (37,9 proc.) pažymėjo, kad apie komandinį darbą sužinojo lankydami seminarus, studijuodami aukštojoje mokykloje (25,1 proc.), ir tik 15,3 proc. respondentų savo žinias apie komandinį darbą tobulino savarankiškai analizuodami literatūrą (žr.10 paveiksle).

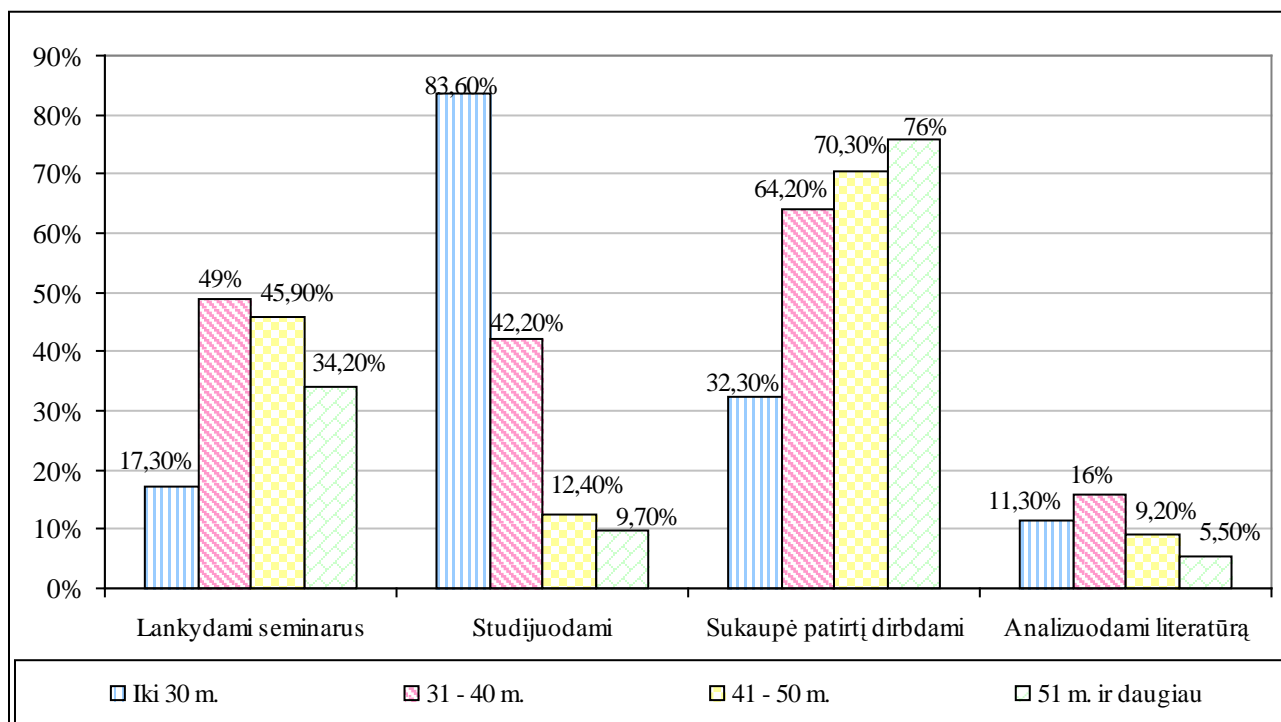


10 pav. Respondentų žinių apie komandinį darbą kaupimo būdai (N=207)

Remiantis respondentų atsakymais, galima teigti, kad dauguma mokyklose dirbančių pedagogų žinias apie komandinį darbą sukaupė praktiškai dirbdami komandose. Tačiau, reikėtų atkreipti dėmesį, kad nors šiuo metu galima rasti nemažai literatūros apie komandinio darbo taikymą mokyklose tiek lietuvių, tiek užsienio kalba, tik nedidele dalis (15,3 proc.) respondentų nurodė, jog apie komandinį darbą sužinojo būtent analizuodami literatūrą. Todėl tikslinga ištirti kaip respondentų amžius įtakoja žinių apie

komandinio darbo organizavimą gavimui.

Išanalizavus tyrimo duomenis galima pastebėti, kad jauni žmonės iki 30 metų apie komandinį darbą daugiausiai sužinojo studijuodami (83,6 proc.), tuo tarpu vyresni pedagogai žinias apie komandinį darbą sukauė dirbdami: 76 proc. pedagogų virš 51 metų; 70,3 proc. 41 – 50 metų bei 64,2 proc. 31 – 40 metų respondentai. Seminarus apie komandinį darbą daugiausiai lankė 31 – 40 metų amžiaus respondentai (49 proc.). Tuo tarpu labai mažai respondentų domisi publikacijomis apie komandinį darbą. Literatūrą apie komandinį darbą daugiausiai analizuoja 31 – 40 metų respondentai - 16 proc. (žr. 11 paveiksle).



11 pav. Respondentų žinių apie komandinį darbą kaupimas priklausomai nuo amžiaus (N=207)

Apibendrinant duomenis, galima teigti, kad vyresnio amžiaus respondentai linkę kaupti žinias apie komandinį darbą praktiškai dirbdami bei lankydami seminarus, tuo tarpu jaunesni respondentai žinias apie komandinį darbą tobulina studijuodami.

Norint, kad darbas komandoje būtų efektyvus, svarbu užtikrinti tokiam darbui tinkamas sąlygas. M.Dromantas (2007) teigia, jog pasiekti geresnių sprendimų galima tinkamai organizuojant komandos darbą, kai visiems dalyviams suprantama problemos formuluotė, parinktos tinkamos sprendimo strategijos ir metodai, pateikiama kokybiška bei optimali informacija apie problemos esmę ir palankios kitos sąlygos. Todėl tolimesnėje atlikto tyrimo analizėje bus pristatyti duomenys, kuriais buvo siekiama įvertinti, kokios yra sudarytos sąlygos mokykloje naudoti komandinį darbą. Bus įvertinta, kokios komandinio darbo organizacinės charakteristikos būdingos respondentų mokyklose (žr. 5 lentelė).

Respondentų nuomonė apie Jų mokykloje naudojamą komandinį darbą (N=207)

<i>Mokykloje naudojant komandinį darbą:</i>	<i>Visada</i>	<i>Beveik visada</i>	<i>Beveik niekada</i>	<i>Niekada</i>
	<i>Procentai</i>			
Kiekvieno komandos nario individuali veikla aiškiai apibrėžiama	17,2	58,4	23	1,4
Bendra komandoje atliekama veikla aiškiai apibrėžiama	32,6	53	14,4	0
Nustatomas laikas, per kurį komanda turi atlikti užduotį	57	41,3	1,7	0
Visi darbai atliekami iki nustatyto laiko	33,7	62,1	3,5	0,7
Komandoje darbai atliekami kokybiškai	30,3	63,2	6,5	0
Darbas komandoje tinkamai planuojamas	38	57,6	4,4	0
Darbas komandoje efektyvus	28,3	48,3	23,4	0
Kiekvienas komandos narys gali pasisakyti	53,4	37,2	8,1	1,3
Palaikomos naujos idėjos	49,3	46,6	4,1	0
Pasidalijama turima informacija	61	34,6	4,4	0
Komandos nariai gali patys reguliuoti komandos valdymą	15,3	44,7	32,8	7,2
Tarp komandos narių skatinamas bendradarbiavimas	50,2	48,3	1,5	0
Darbais komandoje pasidalijama po lygiai	22,1	59,3	17	1,7
Kylantys konfliktai išsprendžiami konstruktyviai	23,3	50,4	23,1	3,2
Komandoje vyrauja pasitikėjimas	35,3	59,7	4,3	0,7

Tyrimo duomenys rodo, kad pedagogų komandinis darbas mokyklose organizuojamas pakankamai gerai. 53,4 proc. respondentų teigė, kad kiekvienas komandos narys visada gali laisvai pasisakyti. 57 proc. pedagogų mano, jog visada nustatomas laikas per kurį komanda turi atlikti pavestą užduotį. 61 proc. pažymėjo, kad komandos narių tarpe visada pasidalijama naujausia informacija. 50,2 proc. pedagogų teigė, kad tarp komandos narių visada skatinamas bendradarbiavimas ir 48,3 proc. pedagogų teigė jog tai daroma beveik visada.

Tyrimo metu galima išvelti ir tai, kad pedagogai dirbdami komandinį darbą beveik visada: kokybiškai atlieka užduotis (63,2 proc.), darbai atliekami iki nustatyto laiko (62,1 proc.), konfliktai išsprendžiami konstruktyviai (50,4 proc.), darbais pasidalijama po lygiai (59,3 proc.), komandoje vyrauja pasitikėjimas (59,7 proc.), darbas komandoje tinkamai planuojamas (57,6 proc.), bendra komandoje veikla aiški (53 proc.), kiekvieno komandos nario individuali veikla taip pat beveik visada aiškiai apibrėžiama (58,4 proc.).

Tačiau peržvelgus 5 lentelę, galima pastebėti ir kitokius respondentų atsakymus: 32,8 proc. pedagogų mano, kad komandos nariai beveik niekada negali reguliuoti komandos valdymo, ši problema gali iškilti todėl, kad mokykloje pedagogų tarpe yra mažai lyderių. Dalis respondentų pasirinko variantą „beveik

niekada“ atsakydami, kad „Darbas komandoje efektyvus“ – 23,4 proc.; „Kiekvieno komandos nario individuali veikla aiškiai apibrėžiama“ – 23 proc.; „Darbais pasidalijama po lygiai“ – 17 proc.; „Kylantys konfliktai išsprendžiami konstruktyviai“ – 23,1 proc.; „Bendra komandoje atliekama veikla aiškiai apibrėžiama“ teigė 14,4 proc. Tokius respondentų atsakymus galėjo sąlygoti asmeninės pedagogų savybės.

Apžvelgus respondentų atsakymus (žr. 5 lentelėje), galima daryti išvadą, kad mokykloje komandinis darbas organizuojamas pakankamai sklandžiai. Komandose pedagogai jaučiasi laisvai, visada gali išsakyti savo nuomonę, komandos nariai visada pasidalija turima informacija, skatinamas bendradarbiavimas. Didžiausia problema organizuojant komandinį darbą mokykloje kyla, dėl komandos valdymo, nes atsakant į šį klausimą daugiausiai išsiskyrė respondentų nuomonės.

Švietimo organizacijose dirbantys pedagogai dažniausiai priklauso vienokiai ar kitokiai komandai. Pagal švietimo organizacijos bendruomenės narių interesus galima išskirti įvairias komandas, kurių tipiškiausias tikslinga sugrupuoti į aštuonias grupes: administracijos komandos, metodiniai būreliai, mokyklų tarybos, audito komandos, projektinės komandos, socialinių, pedagoginių bei psichologinių problemų sprendimo komandos, mokytojų profesinės sąjungos, moksleivių savivaldos komandos.

6 lentelė

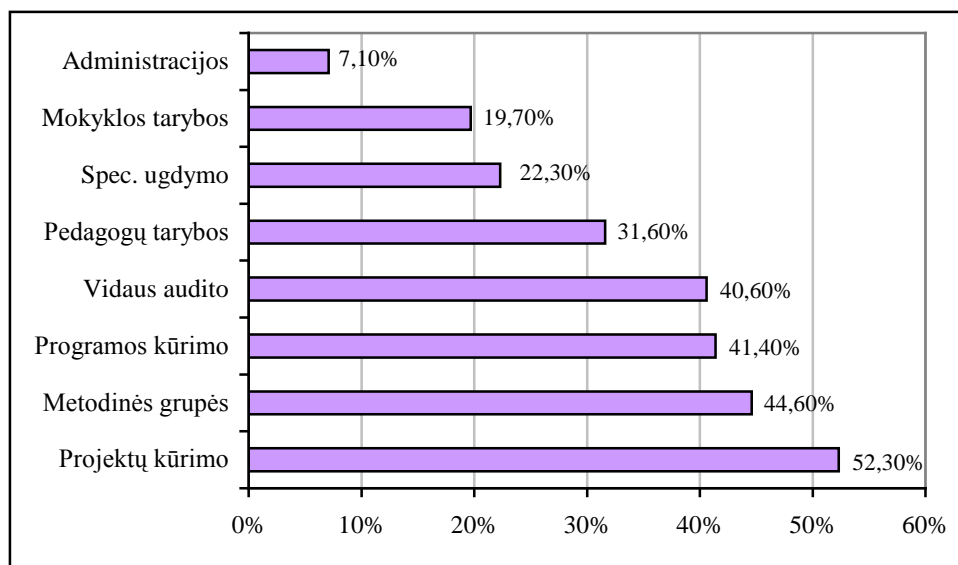
Respondentų nuomonė apie individualaus ar komandinio darbo naudojimą skirtingoms mokykloje vykstančioms veikloms (N=207)

Eil. Nr.	Veikla	Komandinis darbas	Individualus darbas
		Procentai	
1.	Renginiai skirti vaikams ir jų tėvams	78,4	21,6
2.	Vidaus auditas	98,3	1,7
3.	Strateginių planų kūrimas	96,2	3,8
4.	Ugdymo programos kūrimas	92,9	7,1
5.	Planų kūrimas	53,6	46,4
6.	Seminarų organizavimas	76,2	23,8
7.	Pedagogų kvalifikacijos kėlimo planų sudarymas	51,3	48,7
8.	Situacijos analizė mokykloje	88,1	11,9

Tyrimo labai svarbi respondentų išsakyta nuomonė apie komandinio darbo prioritetą organizuojant įvairią veiklą mokykloje. Dauguma respondentų, kaip matyti 6 lentelėje, pirmenybę skiria komandiniam darbui atliekant šias užduotis: vidaus auditas – 98,3 proc.; strateginių planų kūrimas – 96,2 proc.; ugdymo programos kūrimas – 92,9 proc.; situacijos mokykloje analizė – 88,1 proc.; renginiai skirti vaikams – 78,4 proc.; seminarų organizavimas – 76,2 proc.; pedagogų kvalifikacijos kėlimo planų sudarymas – 51,3 proc. Ir tik dėl planų kūrimo respondentai abejoja, 46,4 proc. mano, kad daugiau tinka individualus darbas, o 53,6 proc. – kad komandinis. Taigi galima teigti, kad pasirinkdami komandinį darbą atliekant įvairią

veiklą darbe, pedagogai naudojami komandinio darbo privalumais.

Norėdami sužinoti, kokioms mokyklos komandoms priklauso (-ė) patys respondentai buvo pateiktas sekantis klausimas: „Kokioje mokyklos komandoje jūs dirbate, dirbote“. Duomenys pateikti 12 paveiksle. Atsakymuose galima išvelgti, kad daugiausiai pedagogų (52,3 proc.) dirba projektų kūrimo komandose; 44,6 proc. – metodinės grupės; 41,4 proc. – programos kūrimo komandose komandoje; 40,6 proc. – audito; 31,6 proc. pedagogų tarybos; 22,3 proc. specialaus ugdymo; 19,7 proc. mokyklos tarybos; 7,1 proc. administracijos.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal dalyvavimą mokyklos komandose (N=207)

Respondentai dalyvavę tyrime, rinkosi ne vieną komandą, tai leidžia teigti, kad pedagogai dirba ne vienoje mokyklos komandoje (grupėje). Daugelyje mokyklų veikia tokios pat komandos, todėl šių komandų veiklą galime vertinti apibendrintai. Visos mokyklos komandos, kurias pažymėjo daugiausia respondentų, smulkiau aprašytos.

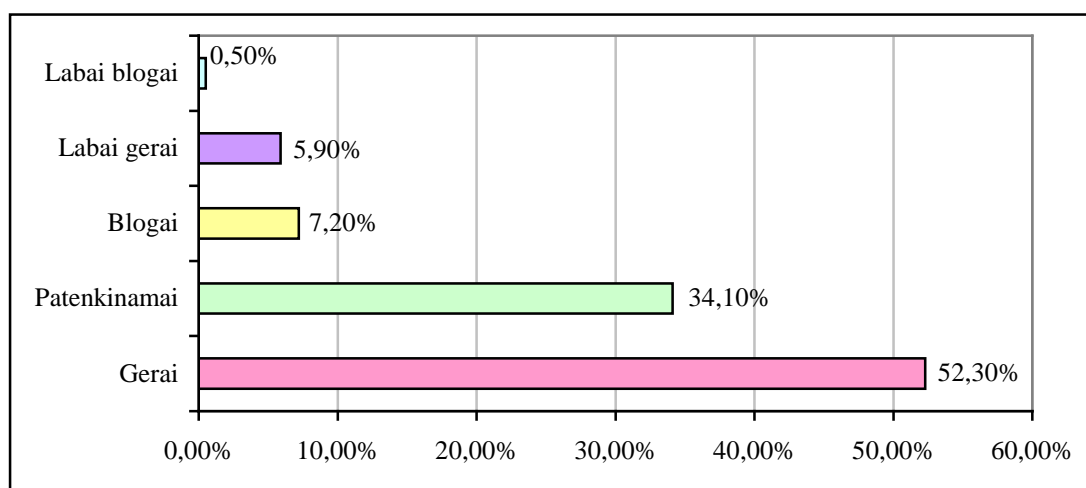
Daugiausiai respondentų pasirinko projektų komandas. *Projektų komandos* - tai asmenų grupės, kurios aktyviai dalyvauja projekte ir yra suinteresuotos jo rezultatais. Projektų grupės mokykloje dalyvauja įvairių projektų kūrimo. Pedagogikoje projektinis darbas traktuojamas kaip į procesą, į aktyvią veiklą orientuota visuomeninė ir kolegiali grupės darbo, mokymosi, studijų forma. Šiuolaikinis ugdymo procesas reikalauja iš pedagogų nemažai pastangų, kruopštaus parengiamojo darbo ir lanksčios taktikos veikloje (inovacijų, kūrybiškumo). Šiai problemai spręsti plačiai naudojama projektinė veikla, kur svarbiausias dalykas yra dominančios temos įprasminimas, problemos sprendimas aktyvia kūrybiška veikla, daug reikšmės teikiant pačiam komandinio darbo procesui. Mokykloje pedagogai noriai jungiasi į projektų komandas, pačios komandos išsirenka lyderius, pasiskirsto darbais.

Antrojoje vietoje respondentai pasirinko *metodines grupes (komandas)*. Šiose grupėse

organizuojamas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas ir planuojami ugdymo kokybės gerinimo planai (seminarai, kvalifikacijos kėlimas, atviros veiklos, renginių organizavimas ir kt.). Pedagogai telkiasi į komandas, norėdami bendradarbiauti, tobulėti bei įgyti naujų kompetencijų. Pedagogai aktyviai prisideda prie ugdymo turinio planavimo. Šioje grupėje kuriami metiniai ugdymo planai, juose atsispindi pedagogų asmeninis indelis. Organizuoja pedagogų veiklų stebėjimą ir suteikia refleksiją apie naujus ugdymo būdus. Svarbiausias šios komandos tikslas – sudaryti sąlygas pedagogui kelti kvalifikaciją.

Trečiojoje pagal dalyvavimą komandiniame darbe yra *programos kūrimo komandos* – tai darbo grupės, kurios atsakingos už mokyklos vaikų ugdymo programos kūrimą, jos refleksiją. Dirbdamas šioje komandoje kiekvienas komandos narys atsakingas už savo sritį, po to visos ugdymo sritys sujungiamos į vieną visumą. Programa padeda greičiau įgyvendinti ugdymo naujoves, greičiau reaguoti į ugdymo sunkumus.

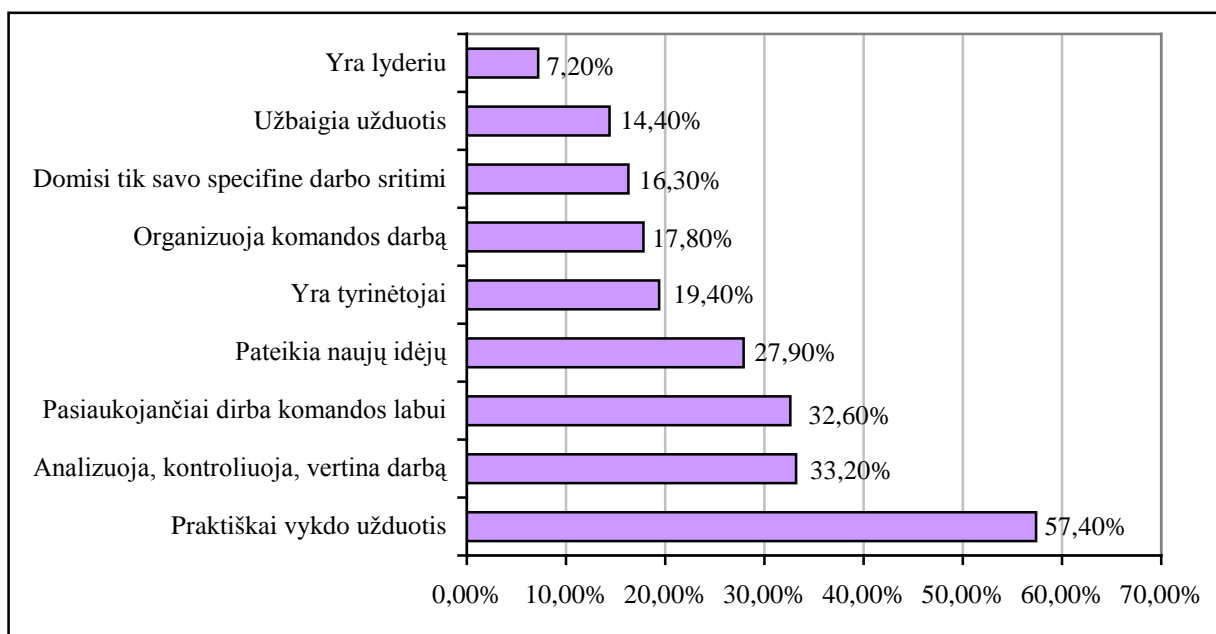
Ketvirtoje vietoje pagal respondentų dalyvavimą komandose - *audito komanda (grupė)* – tai grupė sukurta mokyklos vidiniam auditui atlikti bei mokyklos būklei įvertinti. Šios komandos tikslas iširti privalumus bei trūkumus ir parengti planą, kaip patobulinti mokyklos veiklą. Atlikus auditą galima lengviau nustatyti, kokias veiklos sritis reikėtų tobulinti mokykloje. Šios komandos organizavimui taip pat svarbus efektyvumas, todėl buvo svarbu iširti, šioje tyrimo imtyje dalyvavusių respondentų nuomonę apie koordinacinės vidaus audito (toliau KVA) komandos darbo efektyvumą. Apibendrinus duomenis paaiškėjo, kad net 52,3 proc. pedagogų KVA komandos darbo efektyvumą vertina gerai; 34,1 proc. respondentų vertina patenkinamai; 7,2 proc. – blogai (žr. 13 paveiksle). Įdomu tai, kad labai gerai vertinančių – 5,9 proc. ir labai blogai vertinančių - 0,5 proc. komandos efektyvumą buvo mažiausiai. Todėl galima teigti, kad mokykloje dirbančios KVA komandos, respondentų nuomone, dirba pakankamai efektyviai.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal KVA komandos darbo vertinimą (N=207)

Sėkmingai dirbanti komanda, tai tokia komanda, kurioje komandos nariai prisiima vieną ar kelis vaidmenis ir sėkmingai juos vykdo. Anketoje buvo pateiktas klausimas, kokius vaidmenis atlieka respondentai dirbdami komandoje.

Iš pateiktų duomenų 14 paveiksle matyti, kad pedagogai dirbdami komandoje 57,4 proc. praktiškai vykdo užduotis; 33,2 proc. – analizuoja kontroliuoja, vertina darbą; 32,6 proc. respondentų pasiaukojančiai dirba komandos labui; 27,9 proc. - dažnai pateikia naujų idėjų; 19,4 proc. yra tyrinėtojai; 17,8 proc. respondentų organizuoja komandos darbą; 16,3 proc. – domisi tik savo specifine darbo sritimi; 14,4 proc. respondentų dirbdami komandoje užbaigia užduotis. Tuo tarpu lyderių mokyklose yra labai mažai, tik 7,2 proc.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vaidmenų KVA komandoje pasiskirstymą (N=207)

Apžvelgus gautus duomenis, galime pastebėti, kad daugelis respondentų pasirinko kelis vaidmenis, o tai reiškia, kad mokykloje dirbantys pedagogai yra aukštos kvalifikacijos darbuotojai. Vadovui formuojant komandas labai svarbu žinoti, kokius vaidmenis gali atlikti jo darbuotojai, kad komanda dirbtų efektyviai.

Apibendrinus duomenis galima pastebėti, kad pedagogų tarpe dirbančių komandinį darbą mažiausiai yra lyderių (7,2 proc.). Galima teigti, kad skirtingi žmonės atlieka skirtingus vaidmenis komandoje, gali turėti vieną pagrindinį vaidmenį, bet gali gana kompetentingai atlikti ir kitą vaidmenį. Tačiau reikėtų skatinti pedagogų iniciatyvumą, pasitikėjimą savimi, kad komandose atsirastų daugiau lyderių.

Norėdami sužinoti, kaip respondentai vertina savo darbą komandoje, buvo pateiktas sekantis klausimas: „Kaip vertinate savo darbą komandoje?“, – 70,8 proc. pedagogų savo darbą komandoje vertina gerai; 17,56 proc. – vertina patenkinamai. Labai gerai vertinančių savo darbą komandoje buvo žymiai

mažiau – 11,54 proc. Todėl apžvelgiama nuo ko priklauso savo darbo komandoje vertinimas. Ištyrus respondentų pedagoginį stažą bei jų darbo vertinimą komandose galima išvelgti, kad dauguma gerai savo darbą komandoje vertina tie pedagogai, kurie dirba pedagoginį darbą nuo 16 iki 20 metų (86,1 proc.). Kitų respondentų nuomonės buvo panašios. (žr. 7 lentelė).

7 lentelė

Respondentų darbo stažo įtaka KVA komandos darbo vertinimui (N=207)

Vertinimas	Pedagoginis darbo stažas				
	0 – 5 m.	6 – 10 m.	11 – 15 m.	16 – 20 m.	21 m. ir daugiau
	Procentai				
Labai gerai	6,2	13,4	17,2	9,6	11,3
Gerai	73,4	79,2	59,4	86,1	55,9
Patenkinamai	20,4	6,9	23,4	4,3	32,8
Blogai	0	0,5	0	0	2,4
Labai blogai	0	0	0	0	0

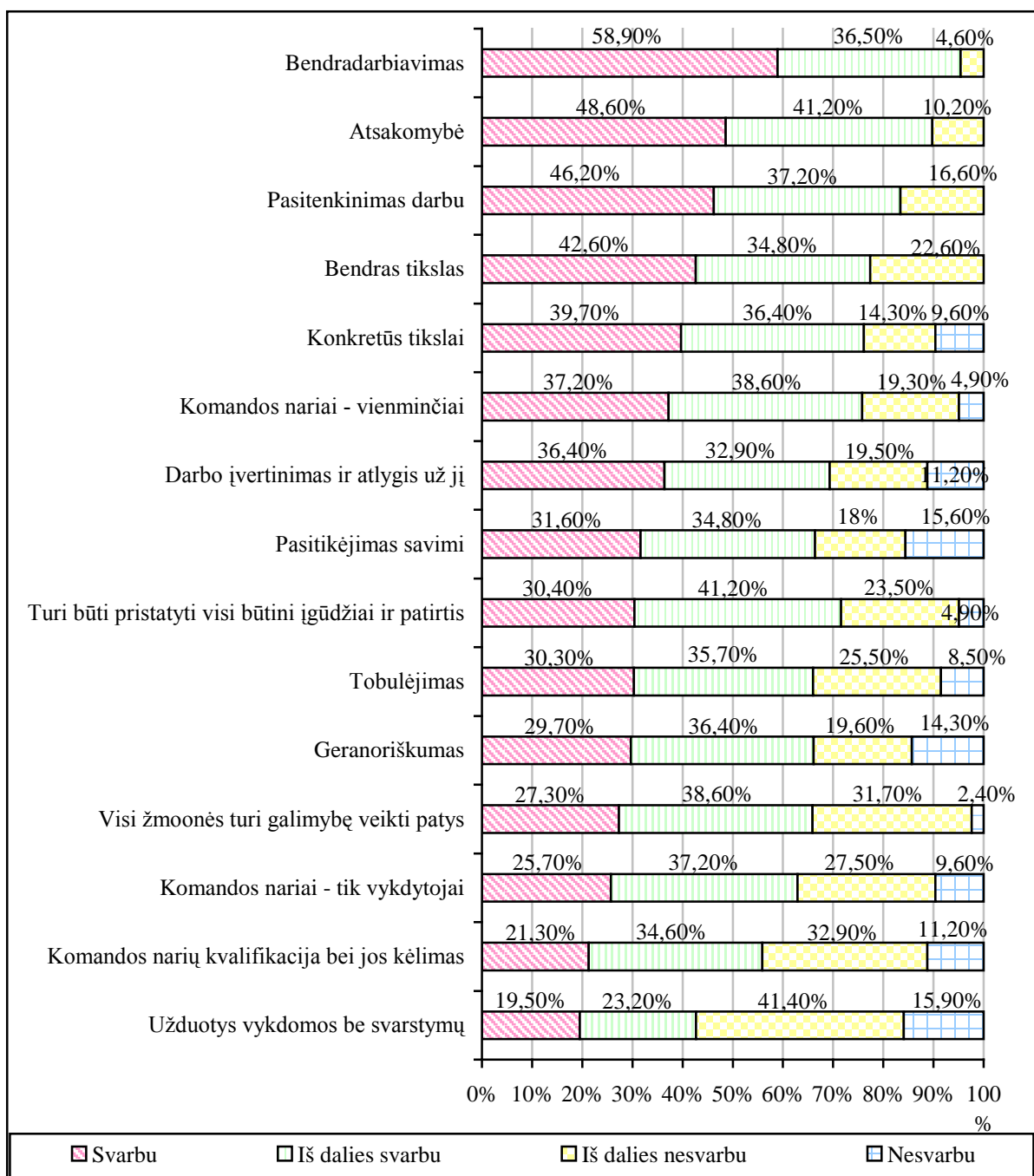
Kadangi efektyvios komandos bruožas yra komandos narių pasitikėjimas savo darbu komandoje, galima daryti prielaidą, kad mokyklų komandose dirbantys respondentai pasitiki savimi ir gali pasiekti gerų rezultatų. Pasitikint savo darbu komandoje sustiprės kolektyvinis įsitikinimas, kad ir ateityje jų pastangos bus sėkmingos.

Dirbant komandoje neįmanoma individo izoliacija, nes komandinis darbas pagrįstas bendradarbiavimu, tai įrodo respondentų atsakymai (žr. 15 paveiksle). Dauguma pedagogų (58,9 proc.), teigė, kad svarbus veiksnys lemiantis efektyvų darbą komandoje yra bendradarbiavimas. Nemažiau svarbus veiksnys lemiantis efektyvų darbą komandoje, 48,6 proc. respondentų nuomone yra komandinė atsakomybė. Tai patvirtina prielaidą, kad individai dirbdami komandoje priima efektyvesnius sprendimus, nes jaučia komandinę atsakomybę.

Nemažai respondentų (46,2 proc.) dalyvavusių anketinėje apklausoje mano, kad svarbi efektyvaus komandinio darbo sąlyga yra pasitenkinimas darbu. Galima teigti, kad pedagogai dirbdami komandoje yra daugiau motyvuoti, gali atlikti aukštos kokybės sprendimus nei dirbdami individualiai.

Vienas iš svarbių efektyvaus komandinio darbo rodiklių yra komandos bendras tikslas. Tokios komandos pasiekia geresnių rezultatų. Taip mano 42,6 proc. pedagogų. Norint gerai dirbti komandoje labai svarbi atsakomybė. Kai dirbant kartu jaučiama atsakomybė, vyrauja geras komandos mikroklimatas. Santykių lygmuo komandoje yra labai svarbus, nes jis lemia bendravimo turinio sėkmę. Taip mano 48,6 proc. respondentų. Taigi galima teigti, kad respondentai dirbdami komandoje norėtų geranoriškos atmosferos, kuri padėtų gerinti komandinį darbą.

Pasitikėjimas kitais atsiranda, kai pasitikima savimi, todėl nemažai (31,6 proc.) pedagogų mano, kad pasitikėjimas savimi lemia efektyvesnę darbą komandoje.



15 pav. Respondentų nuomonė apie veiksnių svarbą komandos efektyvumui (N=207)

Įvertinus tyrimo duomenis galima teigti, kad pagrindiniai veiksniai padedantys efektyvinti komandinį darbą mokykloje yra bendradarbiavimas, komandinė atsakomybė, pasitenkinimas darbu, pasitikėjimas.

3.2. Pedagogų požiūris į bendrojo lavinimo mokyklos vidaus auditą

Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito sėkmė priklauso nuo daugelio faktorių, tarp kurių vienas svarbiausių – mokyklos pedagogų požiūris į vidaus auditą, jo vykdymą bendrojo lavinimo mokykloje. Šiuo atžvilgiu labai svarbu išsiaiškinti, kaip patys pedagogai vertina vidaus audito procesus mokykloje, kokia audito reikšmė mokyklos komandinio darbo vystymuisi.

Respondentų buvo klausama, ar praėjusiais metais jų mokykloje vykusio vidaus audito metu KVA komandai vadovavo mokytojas. Kaip matome iš žemiau pateiktos 5 lentelės, tik 16,8 proc. respondentų atsakė neigiamai ir net 83,2 proc. - teigiamai. Todėl, respondentų pasiteiravus: „Ar, Jūsų nuomone, ateityje būtų tikslinga, jog KVA komandos vadovu būtų mokytojas?“, atsakymai nenustebino. Net 94,5 proc. respondentų atsakė teigiamai (žr. 8 lentelėje). Galima daryti išvadą, kad pedagogai linkę manyti, jog KVA komandos darbas bus efektyvesnis, vadovaujant mokytojui, o ne mokyklos vadovui.

8 lentelė

Respondentų nuomonė apie jų mokykloje atliekamą vidaus auditą (N=207)

<i>Teiginiai</i>	<i>Mokykloje buvo praėjusiais metais</i>		<i>Ar būtų tikslinga taip daryti ateityje?</i>	
	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>
	<i>Procentai</i>			
Kasmet koordinacinės vidaus audito (KVA) grupės (ar komandos) sudėtis keičiasi (pakeičiama daugiau nei pusė narių), į audito organizavimą įtraukiami vis kiti žmonės	36,8	63,2	71,2	28,8
KVA grupės vadovas yra mokytojas, o ne vienas iš mokyklos vadovų	83,2	16,8	94,5	5,5
Vidaus audite, sudarant iliustracijas, kuriant klausimynus, apdorojant duomenis, rašant ataskaitą, dalyvauja dauguma mokyklos mokytojų	30,3	69,7	57,2	42,8
Vidaus auditą organizuoja ir atlieka keletas žmonių, kiti tik pildo anketas	78,3	21,7	53,2	46,8
Mokykloje vidaus audito iliustracijos kuriamos ir aktyviai aptariamoms metodiniuose būreliuose, įvairiose darbo grupėse	61,3	38,7	76,5	23,5
Vidaus audito rezultatai ne tik pristatomi bendruomenei, bet yra ir analizuojami, diskutuojami metodiniuose rateliuose, įvairiose darbo grupėse, mokyklos taryboje ir kt.	69,7	30,3	82,6	17,4
Vidaus auditas atliekamas pirmą pusmetį, rezultatai skelbiami gruodžio mėn.	61,5	38,5	78,5	21,5
Vidaus audito rezultatai aptariami prieš prasidedant naujiems mokslo metams	81,3	18,7	90,6	9,4

Respondentų pasiteiravus apie audito instrumentų ruošimą vidaus auditui praėjusiais metais, dauguma (69,7 proc.) atsakė, jog tik ne dauguma mokyklos mokytojų juos ruošė (žr. 8 lentelė). Tačiau, paklausus, ar būtų tikslinga, jog instrumentus vidaus auditui ruoštų dauguma mokyklos mokytojų, 57,2 proc. respondentų atsakė teigiamai (žr. 8 lentelėje). Jei žmonės noriai bendradarbiauja, siekdami bendrų tikslų, organizacija visada tobulėja, o jei žmonės to nedaro – organizacija nyksta, kadangi veiklos rezultatai nulemia žmonės. Matoma, kad apklausti respondentai noriai bendradarbiautų įvairiose mokyklos veiklos

sirtyse.

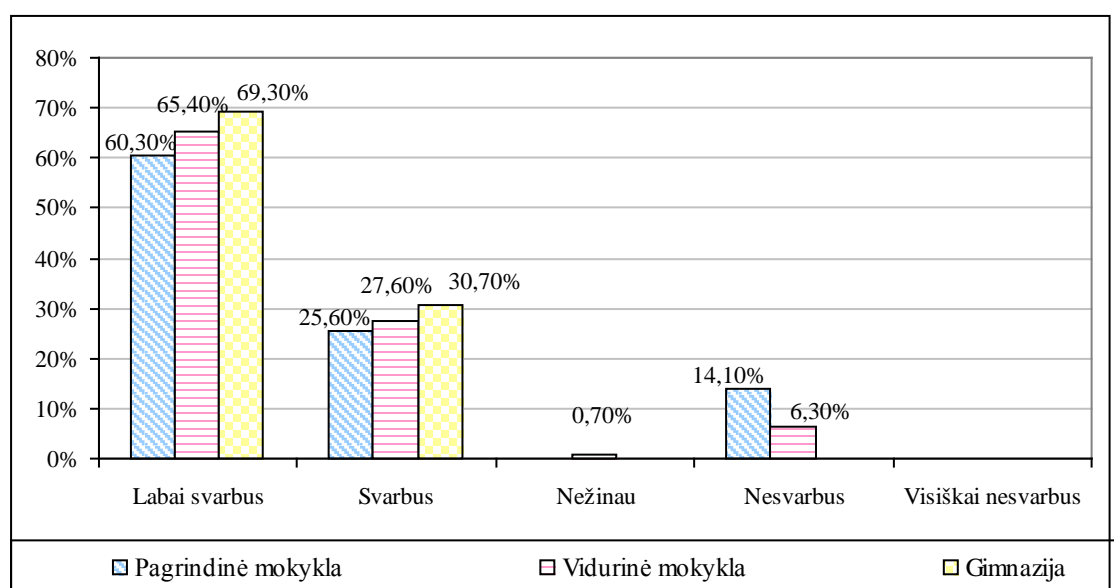
Pasak A.Sakalo (2003), daugumoje organizacijų komandinis darbas – vienas pagrindinių veiklos sėkmę lemiančių veiksnių, kadangi komandinio darbo rezultatai yra žymiai geresni nei atskirai dirbančių pavienių žmonių. Naudojant šią darbo organizavimo formą, darbuotojai tiesiogiai įtraukiami į valdymą, bei sprendimų priėmimą. Grupinis sprendimų priėmimas sudaro sąlygas pagerinti sprendimų kokybę.

Atsižvelgiant į tai, respondentų buvo klausiama ar praėjusiais metais vykusio vidaus audito iliustracijos buvo kuriamos ir aptariamose įvairiose darbo grupėse. Net 61,3 proc. respondentų atsakė teigiamai. Norą ateityje bendradarbiauti ir šioje veikloje parodė dauguma respondentų (76,5 proc.) (žr. 8 lentelė).

R. Ališauskas (VA metodika, I dalis, 2002) teigia, kad tik savo veiklos refleksija, stebėjimas, rezultatų matavimas, lyginimas leidžia iš tikro pajusti darbo privalumus ir trūkumus. Jo nuomone, audito paskirtis – padėti mokykloms analizuoti ir tobulinti savo veiklą, siekiant kokybės. Audito aktualumas išaugo dėl globalių pasaulinių tendencijų. Įstojus Lietuvai į Europos Sąjungą pradėjo rūpėti ir tarptautinė konkurencija, todėl privalome tinkamai rūpintis šalies švietimo kokybe. O visos šalies kokybė susidaro iš atskirų mokyklų kokybės užtikrinimo.

Į klausimą: „Ar svarbus, Jūsų nuomone, vidaus auditas, tobulinant mokyklos veiklą?“, mokytojai atsakė taip: 77,3 proc. respondentų teigia, kad auditas labai svarbus, 22 proc., kad svarbus ir 0,7 proc. respondentų negalėjo apsispręsti (žr. 16 paveiksle).

Aukščiausiai audito naudą vertina gimnazijų mokytojai, nė vienas iš jų nepasakė, kad auditas yra visiškai nesvarbus ar nesvarbus, taip pat nebuvo ir abejojančių. Panašiai atsakinėjo ir vidurinių mokyklų mokytojai, tačiau jų tarpe buvo nuomonių (6,3 proc.), jog auditas nesvarbus. Daugiausia (14,1 proc.) auditu nepasitiki pagrindinių mokyklų mokytojai.



16 pav. Respondentų nuomonė apie vidaus audito mokykloje svarbą (N=207)

Patikrinta, ar skirtingą kvalifikacinę kategoriją turintys pedagogai skirtingai vertina vidaus audito svarbą. Išanalizavus gautus duomenis, galima teigti jog su teiginiais, kad vidaus auditas yra „labai svarbus“ arba „svarbus“ daugiausiai sutiko tie pedagogai, kurie turi vyresniojo pedagogo kvalifikaciją. O mokytojai metodininkai arba mokytojai ekspertai nė vienas nenurodė, kad auditas yra nenaudingas. Taigi, galima teigti, kad aukštesnę kvalifikacinę kategoriją turintys respondentai geriau vertina vidaus audito naudingumą planuojant veiklą ir šie skirtumai yra statistikai reikšmingi ($p < 0,05$). Informacija pateikta 4 priedo 1 lentelėje. Taip pat pastebėta, kad vidaus audita, kaip labai svarbų mokyklos tobulinimo aspektą, vertina būtent tie respondentai, kurie vadovavo KVA komandai, buvo jos nariais arba bent prisidėjo prie audito organizavimo. Informacija pateikta 4 priedo 2 lentelėje.

9 lentelė

Respondento nuomonė apie mokyklos vidaus audito naudą mokyklai (N=207)

<i>Mokyklos vidaus audito nauda respondento mokyklai</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Iš dalies sutinku</i>	<i>Iš dalies nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>
	<i>Procentai</i>			
Auditas atskleidžia mokyklos privalumus ir trūkumus	41,7	49,5	5,9	2,9
Auditu įvertinama mokyklos darbuotojų kompetencija	35,8	36,5	11,3	16,4
Sudaromos galimybės mokyklos darbuotojams priimti sprendimus ir dalyvauti planuojant mokyklos plėtrą	18,6	47,2	23,8	10,4
Auditas padeda aiškiau apibrėžti darbuotojų funkcijas ir atsiskaitymo tvarką	16,9	31,4	39,1	12,6
Sudaromos sąlygos atsiskleisti darbuotojų potencialui	20,1	46,2	24,4	9,3
Įsivertinant mokyklos veiklą, garantuojama ugdymo kokybė bei profesionalumas	32,6	51,3	13,7	2,4
Auditas sustiprina mokyklos bendruomenės narių atsakomybę už visą mokyklos veiklą	32,6	42,6	23,1	1,7
Auditas sustiprina visuomenės pasitikėjimą švietimo įstaiga	36,3	16,6	44,8	2,4
Auditas suteikia objektyvią informaciją apie švietimo įstaigos būklę savo įstaigos klientams	29,6	39,1	23,8	7,5
Auditas gerina kolektyvo mikroklimatą	19,6	46,8	21,44	12,2
Auditas skatina visus dalintis atsakomybe už mokyklos veiklos rezultatus, jos gerą vardą	22,3	52,9	20,3	4,5
Auditas motyvuoja mokytojus kartu ieškoti problemos sprendimo	33,4	49,7	12,3	4,5
Audito dėka mokytojai pradėjo daugiau dalykiškai kalbėtis, diskutuoti apie mokyklos reikalus, savo pamokas	38,9	44,9	13,8	2,4
Audito dėka pagerėjo darbo sąlygos (pvz., sutvarkyti kabinetai, nupirktos mokymo priemonės, įvestas reikalingo specialisto etatas ir pan.)	21,2	25,6	39,6	13,6
Auditas padeda mokyklos direktoriui sužinoti kolektyvo nuomonę, kurią neretai vengiama išsakyti atvirai	34,1	56,9	7,5	1,5
Auditas leidžia suprasti, kas iš tiesų vyksta pamokose	13,5	42,4	41,7	2,4
Auditas keičia vadovavimo mokyklai būdus	5,2	18,7	59,3	16,8
Audito dėka pavyko išspręsti konkrečią mokyklai aktualią ugdymo problemą	24,1	34,9	32,5	8,5
Auditas padėjo numatyti ugdymo veiklos tobulinimo kryptis mokykloje	23,4	54	16,9	5,7
Auditas – tai galimybė mokytojams gauti papildomą tarifikuotą krūvį ir atlygį	47,5	38,4	11,7	2,4

Iš 9 lentelės matome, kad apklausti pedagogai labiausiai auditą vertina dėl to, kad jis atskleidžia mokyklos privalumus ir trūkumus („sutinku“ – 41,7 proc., „iš dalies sutinku“ – 49,5 proc.), suteikia galimybę mokytojams gauti papildomą tarifikuotą krūvį ir atlygį („sutinku“ – 47,5 proc.), padeda mokyklos direktoriui sužinoti kolektyvo nuomonę („sutinku“ net 56,9 proc.) bei įvertina mokyklos darbuotojų kompetenciją („sutinku“ – 35,8 proc., „iš dalies sutinku“ – 36,5 proc.). Labiausiai respondentai nesutiko su teiginiais, jog auditas keičia vadovavimo mokyklai būdus („iš dalies nesutinku“ – 59,3 proc.) bei, kad auditas sustiprina visuomenės pasitikėjimą švietimo įstaiga („iš dalies nesutinku“ – 44,8 proc.).

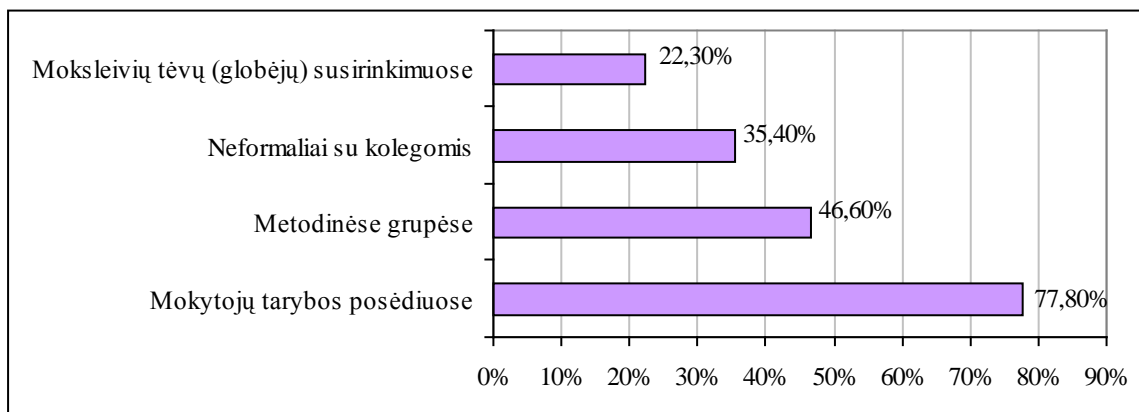
Norėta patikrinti, ar yra ryšys tarp pedagogo stažo bei turimos kvalifikacinės kategorijos ir mokyklos vidaus audito naudos mokyklai vertinimo. Šiam tikslui buvo atlikta koreliacinė analizė, naudojant Spearman'o rho koeficientą (žr. 4 priedo 4 lentelę).

Tyrimo duomenys leidžia matyti, jog stipriausia koreliacija gauta tarp mokytojo kategorijos ir nuomonės apie tai, jog auditas sustiprina mokyklos bendruomenės narių atsakomybę už visą mokyklos veiklą (Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,284). Apskaičiavus kiekvienos kategorijos mokytojų atsakymų vidurkius šiuo klausimu, pamatyta, jog mokytojai metodininkai ir ekspertai daug labiau sutinka su šiuo teiginiu, nei vyr. mokytojai, o šie – labiau nei žemiausios kategorijos mokytojai.

Kitas stipresnis ryšys nustatytas tarp mokytojo kategorijos ir nuomonės apie tai, jog auditas padeda numatyti ugdymo veiklos tobulinimo kryptis mokykloje (Spearmano koreliacijos koeficientas lygus 0,248). Vėlgi mokytojai metodininkai ir ekspertai daug labiau sutinka su šiuo teiginiu, nei žemesnės kvalifikacijos kategorijos pedagogai.

Stipriausias koreliacinis ryšys su mokytojo stažu gautas nuomonei, jog auditas motyvuoja mokytojus kartu ieškoti problemos sprendimo (Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,197). Didesnį stažą turintys respondentai yra linkę labiau sutikti su šiuo teiginiu.

Respondentų buvo pasiteirauta, kaip yra paskelbiami mokyklos vidaus audito rezultatai. Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 17 paveiksle.



17 pav. Vidaus audito rezultatų paskelbimo sferos respondentų mokykloje (N=207)

Kaip matome iš 8 paveikslo, dažniausiai – 77,8 proc. atvejų – audito rezultatai paskelbiami mokytojų tarybos posėdžių metu, rečiau – metodinėse grupėse (46,6 proc.) bei neformaliai su kolegomis (35,4 proc.). Mokinių tėvai (globėjai) visuotiniuose susirinkimuose su VA rezultatais mokyklose mažai kur supažindinami (22,3 proc.). Tačiau šiai socialinei grupei ši informacija aktuali. Kaip minėta teorinėje dalyje, švietimo paslaugos kokybė aktuali ne tik mokiniams, bet ir jų tėvams, globėjams, seneliams. Apie mokyklos personalo teikiamų paslaugų kokybę turi teisę žinoti visi. VA rezultatus galima pateikti ne tik organizuojant visuotinius susirinkimus, bet pasitelkiant kitas priemones – mokyklos, bendruomenės laikraščius, internetines mokyklos svetaines.

Teorinėje šio darbo dalyje buvo teigiama, jog visiems mokykloje vykstantiems procesams labai svarbus darnus viso kolektyvo dalyvavimas. Apibendrinant įvairių mokslininkų mintis, pabrėžtina, kad ir vidaus audito komandos kūrimui, pirmiausiai reikia suburti šiuolaikiškai mąstančius, imlius darbui darbuotojus, parinkti tik šiai komandai priimtina vadovavimo stilių, sugebėti pažadinti komandos kūrybinį potencialą bei sumaniai valdyti iškylančius konfliktus. Kadangi efektyvios komandos organizavimas nėra lengvas, labai didelę reikšmę turi pedagogai, turintys sugebėjimų, žinių ir tikslų.

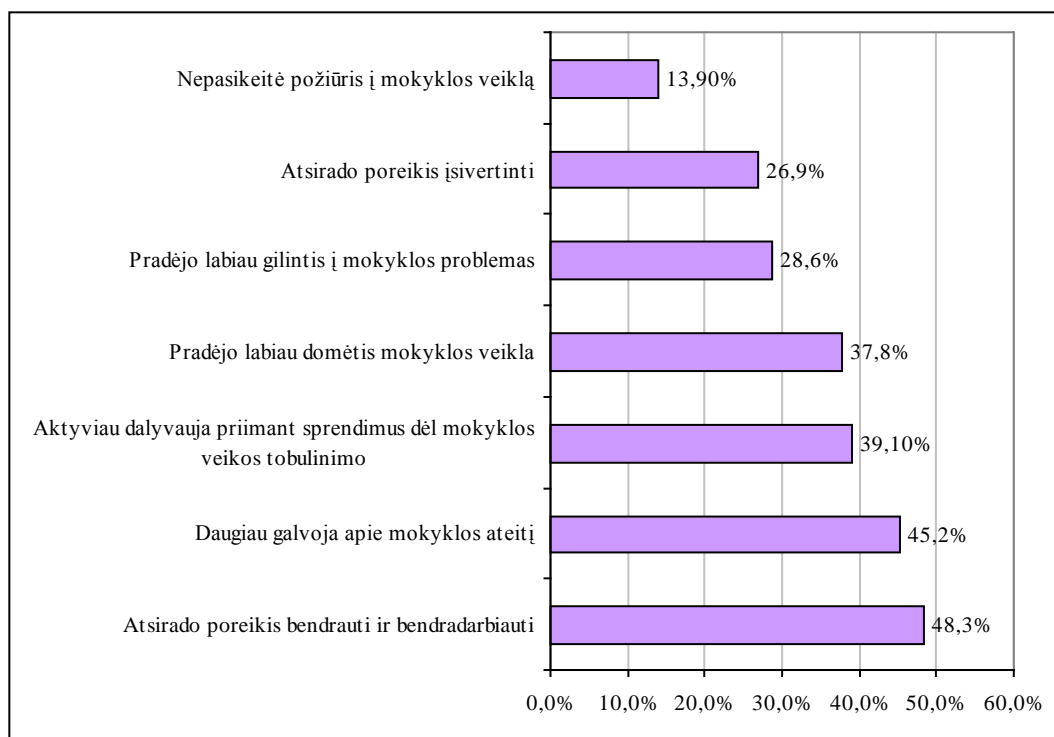
Šiandien, pasak M. Barkauskaitės (2005), mokytojai profesionalai suvokiami kaip:

- gebantys identifikuoti ir priimti efektyvius ir pagrįstus keitimus individualizuojant, modifikuojant ar adaptuojant mokymo(-si) programas;
- atsižvelgiantys į savo mokinių interesus, galias ir galimybes bei kuriantys patrauklias mokymosi sąlygas;
- mokantys organizuoti ir inicijuoti naujausiais tyrimais paremtu švietimo, mokymo(-si), studijavimo ir mokymosi visą gyvenimą proceso organizavimą;
- kritiškai mąstantys, jaučiantys atsakomybę, aktyviai sprendžiantys sparčiai besikeičiančias mokytojų profesines problemas;
- vertinantys savo veiklą asmens, tautos, Europos ir pasaulio kontekste ir suvokiantys globalumo, atvirumo, mobilumo, integracijos problemų svarbą ir kt.

Norint pasiekti tokio lygio profesionalumą, pedagogams reikia nuolat veikti, formuoti šiuolaikišką požiūrį į mokyklą ir jos veiklą. Atliktas tyrimas parodė, kad dalyvaudami mokyklų vidaus audite mokytojų požiūris pasikeitė, jie pradėjo analizuoti visos mokyklos veiklą, dirbti komandoje, įsivertinti, prisiimti atsakomybę ir kitų jiems naujų dalykų. Procentinis respondentų atsakymų santykis pavaizduotas 18 paveiksle.

Tyrimas parodė, kad 58,3 proc. respondentų po dalyvavimo audite atsirado poreikis bendrauti ir bendradarbiauti. O tai – komandinio darbo požymis, parodantis, kad mokytojai tikrai siekia iškilusias problemas mokykloje spręsti kartu. Aptarinėdami mokyklos problemas mokytojai ieško bendrų

sprendimų, mokosi vieni iš kitų, nuolat keičiasi, tobulina mokymo metodus ir priemones, ieško naujų. Kalbėdami su kolegomis apie ugdymo problemas mokytojai bando susigaudyti jų gausoje ir nepamiršti svarbiausios savo misijos – padėti vaikui mokytis.



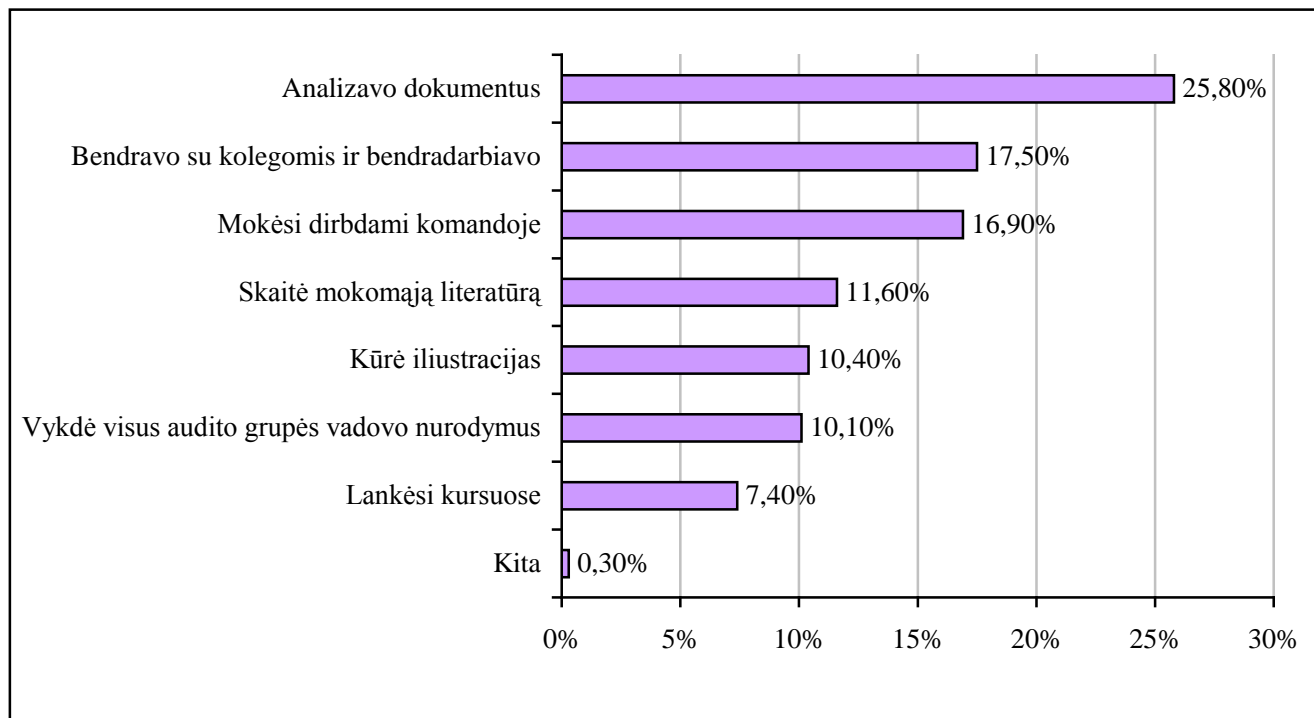
18 pav. Respondentų nuomonė apie Jų pasikeitusį požiūrį į mokyklos veiklą po dalyvavimo audite (N=207)

R. Dukynaitė ir R. Ališauskas (2004) teigia, kad atsakymas į klausimą, ar reikia strateginio planavimo, kuris numatytų bent artimiausią siekiamą organizacijos ateitį, slypi organizacijos kultūroje. Kiekvienos organizacijos kultūra susideda iš nuostatų, emocijų, asmeninio santykio su rezultatais.

Jeigu net 45,2 proc. respondentų pradėjo daugiau galvoti apie mokyklos ateitį, galime daryti prielaidą, kad jiems ištis rūpi jų mokyklos ateitis, ir jie yra pasirengę dėl geresnės savo mokyklos ateities atiduoti dalį savo laiko ir jėgų. Kaip pastebi R. Dukynaitė ir R. Ališauskas (2004), bendra vizija (strategija) ir bendra atsakomybė – tai demokratinės mokyklos požymis. Šiandien, kaip rodo tyrimai, jau penktadalis mokytojų sąmoningai dalyvauja kuriant mokyklos ateitį.

Dar vienas pasikeitusio požiūrio požymis – poreikis įsivertinti. Respondentų atsakymai rodo, kad 26,9 proc. respondentų po dalyvavimo audite pradėjo dažniau įsivertinti savo darbą – savarankiškai nusakyti savo veiklos pasiekimus ir trūkumus. Įvertinimas padeda mokytojui įgyti labiau įsisąmonintą santykį su savo profesija, pajusti vidinę atsakomybę. Mokėdamas įsivertinti pats, mokytojas galės išmokyti įsivertinti ir savo mokinius, o tai padės jiems analizuoti įgytas žinias, formuos įgūdžius ir vertybines nuostatas.

Mokytojai ir yra tie žmonės, kurie ne tik moko, bet ir nuolat mokosi patys. Auditas – vienas iš mokytojų mokymosi pavyzdžių, todėl buvo svarbu išsiaiškinti, kaip dirba pedagogai vidaus audito metu, kad geriau įsisavintų jo metodiką ir pritaikytų visus privalumus savo kasdieniniame darbe. Atsakydami į klausimą: „Kaip dirbote vidaus audito grupėse?“ – mokytojai pasirinko įvairius atsakymus. Nėra esminių skirtumų tarp įvairių darbo stažą turinčių mokytojų atsakymų. Ir mažą darbo stažą turintys, ir daug metų dirbantys mokykloje dirbo analizuodami dokumentus, bendraudami ir bendradarbiaudami. Tyrimo rezultatai pavaizduoti 19 paveiksle:



19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį vidaus audito grupėje (N=207)

Vykdamas vidaus auditą reikia labai daug dirbti su dokumentais. 25,8 proc. respondentų nurodė, kad dirbo analizuodami dokumentus. Dokumentų analizė kaip siūlomas vertinimo metodas apima visas septynias vertinimo sritis. Vertinant ugdymo turinį reikia analizuoti mokyklos veiklos programas ir planus, mokyklos nuostatus, ugdymo planus, mokytojų rengiamas ugdymo programas ir daug kitų dokumentų. Vertinant mokyklos valdymą ir kokybės garantavimą siūloma analizuoti pedagogų ir direktorinių posėdžių, metodinės tarybos ir metodinių grupių protokolus, mokyklos plėtros programą ir kitus planus. Vadinasi, visos audito komandos, kokią vertinimo sritį bepasirinktų, turi dirbti, analizuojant dokumentus. Svarbu pastebėti, kaip kaupiami dokumentai, kaip jie sisteminami, koduojami. Analizuodami mokyklos dokumentus mokytojai gauna informacijos apie visos mokyklos veiklą, žino mokyklos realią padėtį, todėl gali realiai įvertinti mokyklos trūkumus ir privalumus, o tai reiškia, kad gali

galvoti apie mokyklos ateitį, strateginį planavimą.

Tyrimai parodė, kad daug mokytojų mokėsi dirbdami komandoje (16,9 proc.), bendraudami ir bendradarbiaudami su kolegomis (17,5 proc.). Svarbu, kad komandinis darbas išmoko mokytojus bendrauti, pripažinti ir gerbti kitus, atsiskleisti, išklaudyti vieniems kitus, pasitikėti vieniems kitais, rūpintis ir būti atsakingiems už bendrą tikslą. Kai komandos tinkamai sudaromos, yra didesnė tikimybė, kad jos geriau susitelks darbui. Dažnai audito komandos formuojamos iš mokytojų, kuriuos vienija teigiama tarpusavio priklausomybė. Tokiai komandai lengviau bendrauti, nes jie turi poreikių bendrumą, noriai bendrauja ir bendradarbiauja. Bendraujant ir bendradarbiaujant lengviau priėti prie bendros nuomonės ar išvados ir priimti tinkamus sprendimus. Dirbant komandoje, kur vyrauja geranoriškumas, lengviau išmolti tolerancijos, gerbti kitų nuomonę, paprasčiau išsakyti savo, netgi tada, kai ji nesutampa su kitų nuomone. Komandos nariai mokosi vieni iš kitų, padeda vieni kitiems tobulėti.

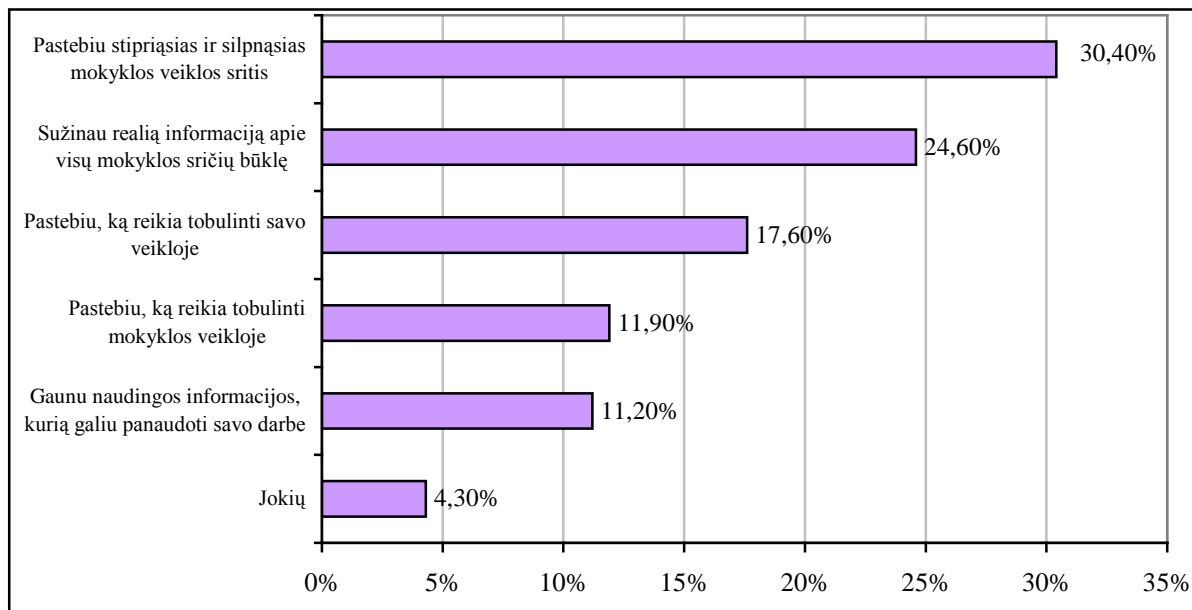
Vis daugėja literatūros apie auditą. Tyrimai parodė, kad 11,6 proc. respondentų komandoje dirbo skaitydami mokomąją literatūrą. Tai tradiciškiausias darbo būdas, kurio negalima atsisakyti. Jis yra naudingesnis pirmajame audito etape. Mokytojai turi susipažinti su vidaus audito metodika, išmolti audito sąvokas bei įgyvendinimo procedūrų. Pravartu perskaityti Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodikos I dalį, kur aiškinama audito taikymo metodika, II dalį, kur apibendrinta eksperimente dalyvavusių mokyklų patirtis, III dalį – apie Molėtų rajono patirtį, pasiūlymus, nesėkmių analizę. 2006 metais išleista IV dalis, kur apibendrinta Kauno miesto mokyklų patirtis. Auditas jau tapo pedagogų kasdienio gyvenimo dalimi, todėl Kauno mokytojai pasakoja apie savo gerą patirtį, laimėjimus. Pasak Kauno Kalniečių vidurinės mokyklos mokytojų, auditas kuria bendradarbiavimo kultūrą, žadina mokytojo kūrybiškumą, padeda numatyti veiklos strategijas, tobulėti.

Visiškai naujas darbas mokytojams – kurti iliustracijas. 10,4 proc. respondentų kurdami iliustracijas įgijo naujų įgūdžių, gebėjimų. Tai labai atsakingas vidaus audito vykdymo etapas. Audito išvados bus geros, jeigu geros iliustracijos. Kol iliustracijų nėra, neverta ir pradėti audito, nes iliustracijos – tai susitarimas dėl savo veiklos kokybės, siektinų dalykų numatymas. Iliustracija rodo mokyklos mokytojų vertybines orientacijas, jų mąstymo lygį bei kryptį. Pasak, L.Gudaitės (2006), iliustracija – mokyklos kokybės standartas – kuriama įvertinus savo mokyklos kontekstą. Jeigu visi įsipareigoja dėl to, apie ką susitarė, procesai turėtų pagerėti.

Vadinasi, vidaus auditas per dokumentų analizę, komandinį darbą, bendravimą ir bendradarbiavimą, specialiosios literatūros skaitymą ir iliustracijų kūrimą padeda mokytojams sistemingai vertinti ir planingai plėtoti savo mokyklą ir jos paslaugas, išmoko veikti kartu. Vidaus auditas kuria mokyklą kaip susitelkusią, profesionalią komandą

Norėta sužinoti apie teigiamus dalykus, su kuriais pedagogai susiduria atlikdami mokyklos vidaus auditą. Kaip matome iš 20 paveikslo, beveik trečdalis (30,4 proc.) respondentų nurodė, jog atlikdami

auditą jie pastebi stipriąsias ir silpnąsias mokyklos veiklos sritis. 24,6 proc. teigia, jog taip sužino realią informaciją apie visų mokyklos sričių būklę. Džiugu, kad tik 4,3 proc. respondentų nurodė nepatiriantys jokių teigiamų dalykų.

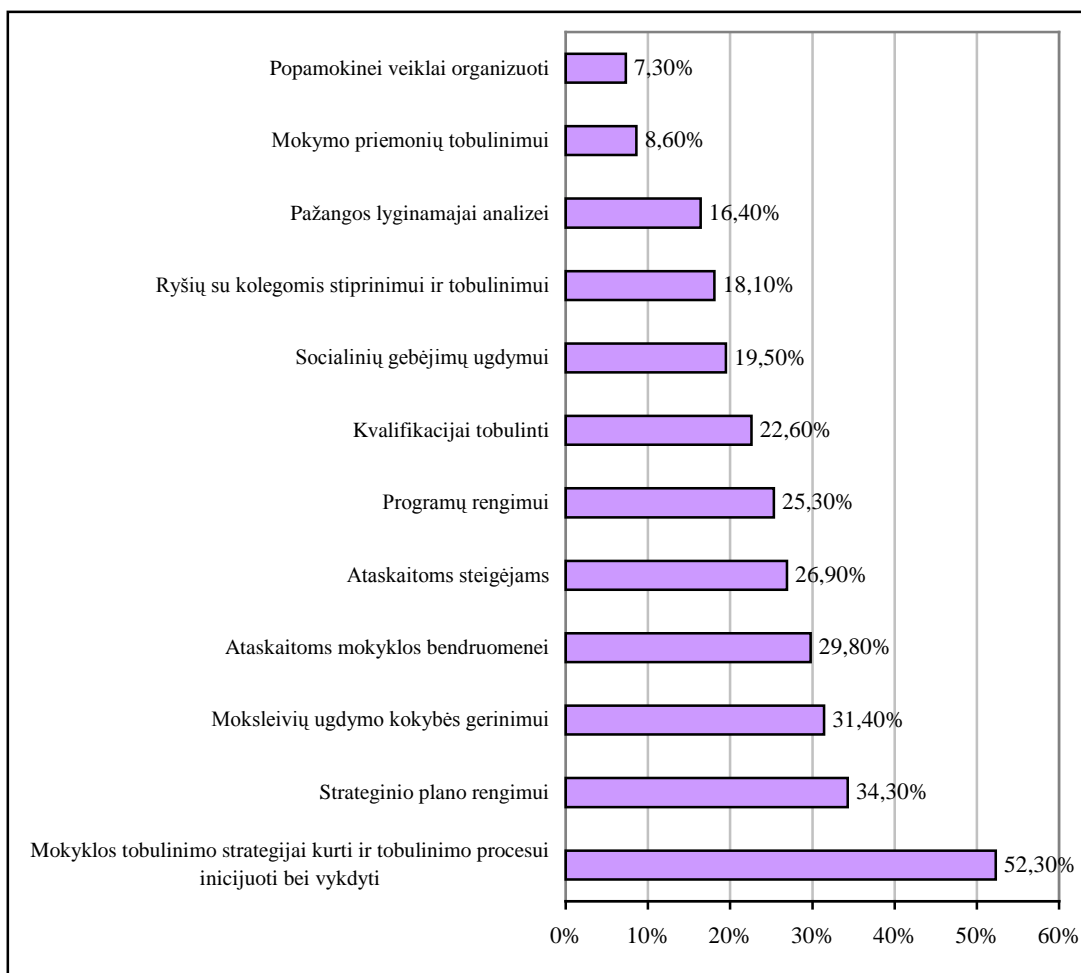


20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal patiriamus teigiamus dalykus atliekant vidaus auditą (N=207)

Norėta išsiaiškinti, ar nuomonė apie vidaus audito teikiamas teigiamybes skiriasi tarp skirtingą stažą turinčių respondentų. Tuo tikslu buvo atliktas Chi kvadratu testas. Gauti duomenys rodo, jog gauti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$). Nebuvo nė vieno didesnį nei 21 m. stažą turinčio respondento, kuris teigtų, jog auditas nesuteikia jokių teigiamų dalykų, tuo tarpu iki 10 m. stažą turinčių tokių buvo net 9. Taigi galima teigti, jog mažesnę stažą turintys pedagogai dažniau mano, jog vidaus auditas nesuteikia jokių naudingų dalykų planuojant veiklą. (žr. 4 priedo 3 lentelę).

Kadangi iš respondentų išsakytų nuomonių, galima teigti, kad mokyklos vidaus auditas atneša nemažai naudos jį atliekantiems specialistams, įdomų išsiaiškinti kur panaudojami gauti duomenys. Tuo tikslu respondentų buvo klausiama „Kur panaudojami duomenys gauti atlikus mokyklos vidaus auditą?“

Šiek tiek daugiau nei pusė respondentų (52,3 proc.) nurodė, jog mokyklos vidaus audito duomenys panaudojami mokyklos tobulinimo strategijai kurti ir tobulinimo procesui inicijuoti bei vykdyti. Iš 20 paveikslo galima pastebėti, jog antroje vietoje eina strateginio plano rengimui, jį kaip panaudojimo tikslą nurodė trečdalis apklaustųjų. Rečiausiai audito duomenys naudojami popamokinei veiklai organizuoti, mokymo priemonių.



20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus, kur panaudojami audito metu gauti duomenys (N=207)

Kiekybinio tyrimo duomenų analizės dėka buvo atskleistos pedagogų nuostatos į vidaus auditą bendrojo lavinimo mokykloje. Vertindami mokyklų vidaus auditą pedagogai yra linkę sutikti su nuomone, jog auditas yra naudingas skatinant pedagogus bendradarbiauti bei dirbti komandose, todėl iš dalies padeda gerinti mokyklos veiklos kokybę.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Teorinės dalies išvados:

Nuolatinis veiklos tobulinimas – tai vienas iš svarbiausių uždavinių šiuolaikinėms švietimo organizacijoms. Norėdamos išlikti, tenkinti mokinių, tėvų ir visuomenės poreikius, jos turi tobulinti savo veiklą. Kaip teigia Lietuvos ir užsienio mokslininkai, komandinis darbas, jo puoselėjimas ir tobulinimas organizacijoje yra vienas iš organizacijos veiklos efektyvinimo kelių.

Išanalizavus įvairių autorių mintis, galima teigti, komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti. Vienas iš mokyklos vadovo tikslų turėtų būti – suburti efektyvią, sutelktą komandą, užtikrinti, jog dauguma organizacijoje atliekamų užduočių, priimamų sprendimų suartintų kolektyvo narius.

Mokslinių šaltinių analizė parodė, jog komandos formavimas – tai ilgas ir sudėtingas procesas. Pastebėta, jog visų organizacijose besiformuojančių komandų formavimosi stadijos panašios, o efektyvus darbas komandoje prasideda tik komandai pasiekus brandos lygį.

Įvertinus efektyvios komandos bruožus, galima teigti, jog pirmiausia komandoje turi būti tinkamai pasiskirstyti ir realizuojami vaidmenys.

Komandos švietimo organizacijoje susiformuoja sąlygojant įvairiems procesams. Viena iš komandų organizavimo mokykloje priemonių – vidaus auditas.

Vidaus audito paskirtis, funkcijos mokslininkų aiškinamos įvairiai, tačiau branduolys išlieka tas pats: auditas yra privaloma, objektyvi, patikima priemonė mokyklos tobulinimo planavimui, kuri atliekama įtraukiant visos mokyklos darbuotojus, tokiu būdu puoselėjant komandinio darbo apraiškas.

Kadangi VA mokykloje rekomenduojama vykdyti pedagogams, vadinasi dalis vadybos funkcijų vykdymo yra suteikiama jiems, o švietimo įstaigos vadovas skatinamas dirbti bendradarbiavimo, tarpusavio veiksmų suderinimo principais.

Empirinės dalies išvados:

Įvertinus tyrimo duomenis galima teigti, kad pagrindiniai veiksniai padedantys efektyvinti komandinį darbą mokykloje yra bendradarbiavimas, komandinė atsakomybė, pasitenkinimas darbu bei pasitikėjimas savimi ir komandos nariais.

Atsižvelgiant į respondentų išsakytą nuomonę, galima daryti prielaidą, kad mokyklos strategijos prioritetas yra komandinio darbo plėtra.

Tyrimo duomenys parodė, kad respondentai dirba ne vienoje mokyklos komandoje, kas parodo pedagogų gerą nusiteikimą komandinio darbo organizavimo srityje.

Pastebėta, kad dauguma respondentų po dalyvavimo audite atsirado poreikis bendrauti ir bendradarbiauti. O tai – komandinio darbo požymis, parodantis, kad mokytojai tikrai siekia iškilusias problemas mokykloje spręsti kartu.

Išanalizavus respondentų atsakymus, galima teigti, kad vidaus auditas per dokumentų analizę, komandinį darbą, bendravimą ir bendradarbiavimą, specialiosios literatūros skaitymą ir iliustracijų kūrimą padeda mokytojams sistemingai vertinti ir planingai plėtoti savo mokyklą ir jos paslaugas, išmoko veikti kartu. Vidaus auditas kuria mokyklą kaip susitelkusią, profesionalią komandą.

Taip pat pastebėta, kad vidaus auditą, kaip labai svarbų mokyklos tobulinimo aspektą, vertina būtent tie respondentai, kurie vadovavo KVA komandai, buvo jos nariais arba bent prisidėjo prie audito organizavimo.

Tyrimo kontekste išryškėjo, jog beveik pusė respondentų po vidaus audito pradėjo daugiau galvoti apie mokyklos ateitį, galima daryti prielaidą, kad jiems išties rūpi jų mokyklos ateitis, ir jie yra pasirengę dėl geresnės savo mokyklos ateities atiduoti dalį savo laiko ir jėgų.

Tyrimo duomenų analizės dėka buvo atskleistos pedagogų nuostatos į vidaus auditą bendrojo lavinimo mokykloje. Vertindami mokyklų vidaus auditą pedagogai yra linkę sutikti su nuomone, jog auditas yra naudingas skatinant pedagogus bendradarbiauti bei dirbti komandose, todėl iš dalies padeda gerinti mokyklos veiklos kokybę.

Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį, kad nors šiuo metu galima rasti nemažai literatūros apie komandinio darbo taikymą mokyklose tiek lietuvių, tiek užsienio kalba, tik nedidele dalis respondentų nurodė, jog apie komandinį darbą sužinojo būtent analizuodami literatūrą. Tyrimo rezultatai rodo, kad nemažai daliai pedagogų vis dar trūksta komandinio darbo kompetencijos, todėl mokyklose būtų naudinga vesti teorinius seminarus bei praktinius mokymus, kurių metu būtų supažindinama ir su naujausia literatūra.

Respondentų atsakymų analizė parodė, kad dalis pedagogų mano, kad komandos nariai beveik niekada negali reguliuoti komandos valdymo, ši problema gali iškilti todėl, kad mokykloje pedagogų tarpe yra mažai lyderių. Galbūt būtų tikslinga mokyklose vesti seminarus ir mokymus ir šia tema.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad pedagogams dirbant komandose vyksta per didelė konkurencija, kas neigiamai sąlygoja komandinio darbo efektyvumą. Siūlytina, kad organizacijos vadovas skirtų daugiau dėmesio efektyvių komandų organizavimui, jų rezultatų bei iškilusių problemų aptarimui.

LITERATŪRA

1. Aleksandravičienė, I. (2004). *Grupė ar komanda?* [Interaktyvus] [Prieiga internete: http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/grupe_ar_komanda/814, žiūrėta: 2009–04–12].
2. Ališauskas, R. (2007). *Vadyba mokykloje kaip viešosios gyvensenos mokymasis*. Pasitarimo medžiaga. [Interaktyvus] [Prieiga internete: http://www.vilkaviskis.lt/svietimas_kultura/pasitarimas_08_28/pristatymai/Vadyba%20mokykloje.ppt, žiūrėta 2009-08-26].
3. Ališauskas, R., Dukynaitė, R. (2005). *Švietimo vertinimo raida Lietuvoje*. Pedagogika, 79. [Interaktyvus] [Prieiga internete: <http://www.vpu.lt/pedagogika/PDF/2005/79/alisauskasdukynaite.pdf> , žiūrėta 2009-01-14].
4. Ališauskas, R. (2002). *Mokyklų audito kontekstas*. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I d. Vilnius.
5. Barkauskaitė, M., Bruzgelevičienė, R. (2002). *Švietimo įstaigos vertinimo nuostatos*. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I d. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
6. Belbin, M. (1993). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Heinemann, Oxford.
7. Belbin, M. (1993). *Team roles at work*. Cambridge, p. 412.
8. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašas. (2007). Nr. ISAK-1469, Vilnius: Valstybės žinios, Nr. 82-3372.
9. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
10. Budraitis, R., Šaparnis, G. (2004). *Komandinio darbo efektyvinimo galimybės švietimo organizacijoje*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. (Šiauliai, 2004 m. lapkričio 25-26 d.) Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 45 - 48.
11. Butkus, F. S. (2006). *Darbas vadyba gyvenimas*. Vilnius: Eugrimas.
12. Butkus, F., S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma litera.
13. Cardno, C. (2002). *Team learning: Opportunities and Challenges for School Leaders*. School Leadership & Management, 22 (2), p.211–223.
14. Casimir, C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius.
15. Cicero, L., Pierro, A. (2007). *Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification*. International journal of psychology, 42 (5), p.297 – 306.
16. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2000). *Statistika ir jos taikymai*. I dalis. Vilnius,.
17. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2004). *Statistika ir jos taikymai*. II dalis. Vilnius.

18. Čiutienė, R., Neverauskas, B., Venckauskas, S. (2007). Žmonių išteklių valdymo problemos projektinėse organizacijose: projekto komandos formavimas. *Ekonomika ir vadyba*, 12, p.556 – 562.
19. Dalin, P. (2005). *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Tyto alba, p.306.
20. Davenport, T., O. (1999). *Human capital: what it is and why people invest it*. San Francisco: Jossey- Bass publ., p. 251.
21. Dromantas, M. (2007). *Komandinio darbo vaidmuo šiuolaikinėje darbo organizacijoje*. Viešoji politika ir administravimas. Nr.22, p. 29-40.
22. Dukynaitė, R., Ališauskas, R. (2004). Strateginio mokyklos valdymo elementai. Vien saulės negana. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. III d. Molėtų rajono mokyklų patirtis. Vilnius: Molėtų švietimo centras.
23. Eisenbeiss, S., A., Knippenberg, D., Boerner, S. (2008). *Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles*. *Journal of applied psychology*, 93, 6, p.1438 – 1446.
24. Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
25. Fidler, B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai*. Vilnius: Žara.
26. Gumuliauskienė, A., Taputis, E. (2005). *Komandinis darbas švietimo organizacijose: pedagogų požiūris*. *Acta Paedagogica Vilnensia*. 15, p. 197-211.
27. Hargreaves, D.H. (1999). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai*. Vilnius: Tyto Alba.
28. Heller, R. (2000). *Grupių valdymas*. Vilnius: Alma litera.
29. Hopkins, D., Ainscow M., West M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto Alba.
30. *Implementation, Monitoring and Review*. (2005). School Development Planning. [Interaktyvus] [Prieiga internete: http://www.deni.gov.uk/sdp_guidance-2.pdf , žiūrėta 2009-01-26].
31. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
32. Jucevičius, R. ir kt. (2003). *Mokyklos strategija*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas, p. 214.
33. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, p. 413.
34. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
35. Kasiulis, J. Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
36. Katzenbach, J.S. (1998). *The discipline of teams*. Harvard Business Review.
37. Katzenbach, J.S., Smith, D. (1993). *The Wisdom of Teams*. Boston: Harvard Business School Press.

38. Kišūnienė, G. (2004). Kokybės užtikrinimas – švietimo reformos prioritetas. Profesinio mokymo reformos. [Interaktyvus] [Prieiga internete: http://209.85.135.104/search?q=cache:v5Tcl_0qBx8J:www.phare.lt/previous/97/LT/04a.htm+edukacijoje+kokyb%C4%97&hl=lt&ct=clnk&cd=1&gl=lt, žiūrėta 2010-02-19].
39. Kučinskienė, R., Kučinskas, V. (2005). *Socialinių projektų rengimas ir valdymas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
40. Lessel, W. (2007). *Projektų valdymas*. Vilnius: Alma litera.
41. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004-2008 metų programos įgyvendinimo priemonių patvirtinimas*. (2005). Nr. 315, Vilnius. [Interaktyvus] [Prieiga internete: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=260696, žiūrėta 2009-02-23]
42. *Lietuvos švietimas 2001*. Vilnius: LR ŠMM, 2002. [Interaktyvus] [Prieiga internete: http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/Lietuvos_Svietimas_2001.pdf, žiūrėta 2009-07-21].
43. *Lietuvos švietimas 2000*. Vilnius: PPRC, 2001. [Interaktyvus] [Prieiga internete: http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/Lietuvos_svietimas-2000.pdf, žiūrėta 2009-07-21].
44. *Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos*. (2002). Švietimo gairės 2003-2012 metai. Projektas. Vilnius: Švietimo kaitos fondas.
45. *LR Švietimo įstatymas*. (1991). Nr. 23-593. [Interaktyvus] [Prieiga internete: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=302313, žiūrėta 2009-04-07]
46. *LR Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas*. (2003). Nr. IX-1630. Vilnius. [Interaktyvus] [Prieiga internete: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=214236&p_query=&p_tr2=, žiūrėta 2009-04-07].
47. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
48. Lukauskaitė, K. (2000). *Kaip sutelkti komandą bendram tikslui*. Vadovo pasaulis, 11, p. 24 – 26.
49. Mackevičius, J. (2001). *Auditas: teorija, praktika, perspektyvos*. Monografija. Vilnius: Lietuvos mokslas.
50. Mead, G. H. (1967). *Mind, self, and society : from the standpoint of a social behaviorist*. Chicago.
51. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠPI leidybos centras.
52. Merkys, G. (2002). *Veiklos inteligencija komandinio darbo diagnostikos aspektu: individo ir organizacijos lygmuo*. Tyrimo ataskaita. [Interaktyvus] [Prieiga internete: <http://www.education.ktu.lt/failai/ataskaitos/bmp2002/55.pdf>, žiūrėta 2008-12-29].

53. *Mokyklų tobulinimo programa.* (2002) Nr. 759. Vilnius. [Interaktyvus] [Prieiga internete: <http://www.mtp.smm.lt/dokumentai/TeisesAktai/LRVNutarimai/20020528LRVNutarimas.doc>, žiūrėta 2009-04-17].
54. Neverauskas, B., Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė, I. (2005). *Projektų valdymas.* Kaunas: Technologija.
55. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2001). *Vadybos pagrindai.* Kaunas: Kauno technikos universiteto leidykla, p. 79-85.
56. Neverauskas, B., Stankevičius, V. (2000) *Ekonomikos ir vadybos studijų įvadas.* Kaunas: Kauno technikos universiteto leidykla, p. 42-56.
57. Obrazcovas V. (2006). *Valdymo ir administravimo metodai.* Vilnius: Eugrimas.
58. Pociūtė D., Janušauskienė V., Vitkauskas V. (2005). *Kokybės vadyba.* Mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
59. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai.* Vilnius: Poligrafija ir informatika.
60. Rudnickas, T. *Komandos valdymo sistemos.* [Vadovo pasaulis.](http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/3d7382c2751a2) 2002/7-8. [Interaktyvus] [Prieiga internete: <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/3d7382c2751a2>, žiūrėta 2010-04-05].
61. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba.* Vilnius: Margi raštai.
62. Sakalas, A. Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas.* Kaunas: Technologija.
63. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba.* Vilnius, p. 257.
64. Seilius, A., Šimanskienė, L. (2008). *Grupė ir komanda: ar galima dėti lygybės ženklą?* Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas. Nr.47, p.107-120.
65. Seilius, A. (2004). *Grupinių valdymo sprendimų priėmimo, pagrįsto sutarimu proceso modeliai.* Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas. Nr.15, p. 159-167.
66. Seilius, A. (2001). *Grupinių valdymo sprendimų priėmimo proceso struktūrizavimas.* Tiltai. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 1, p. 105-111.
67. Seilius, A. (2000). *Grupinio darbo principų analizė.* Tiltai. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 4, p.110.
68. Seilius, A. (1999). *Kolektyvinis valdymas: teorija ir praktika.* Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 12, p. 189 – 209.
69. Seilius, A. (1999). *Kolektyvinis valdymas: darbo komandos.* Tiltai. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 3-4, p. 1-10.
70. Slatkevičienė, G. Vanagas, P. (2001). *Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai.* Kaunas: Technologija.
71. Smilga, E., Bosas, A. (1999). *Vadovas ir jo komanda: vadovavimo (funkcionavimo) -*

- bendradarbiavimo procesas ir jo ypatybės*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 12, p. 211 – 225.
72. Stoner, J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D. R. ir kt. (2006). *Vadyba*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
 73. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 232.
 74. Stundys V. (2004). *Mokyklos vidaus auditas ir Molėtų rajono švietimo plėtros aspektai / Bendrojo lavinimo vidaus audito metodika*. III d. – Molėtų švietimo centras.
 75. Šalkauskienė, L. (2006). *Komandinis darbas šiuolaikinėje organizacijos vadyboje: Efektyvios komandos formavimo ypatumai*. Mokslas ir edukaciniai procesai. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 63 – 77.
 76. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
 77. Šimanskienė, L. (2004). *Darbo komandose principai*. Mokomoji medžiaga verslininkams pagal PHARE projektą "Klaipėdos regiono verslo įmonių žmogiškųjų išteklių gebėjimų vystymas, didinant įmonių konkurencingumą ir gerinant verslo plėtros galimybes", p. 21 30. Klaipėda: Druka. ISBN 9986-848-43-1.
 78. Tamošiūnas, T. (2003). *Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
 79. Tamošiūnas, T. (1999). *Projektų metodas ugdymo praktikoje*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
 80. Totoraitis R. (2004). *Pilietinio švietimo politika ir mokymasis visą gyvenimą*. Pranešimas. Kaunas. [Interaktyvus] [Prieiga internete: http://alarning.vdu.lt/pranesimai/Lithuania_policy.ppt, žiūrėta 2009-08-31].
 81. Turnbull, B. (2005). *Evaluating school-based management: A tool for team self-review*. Leadership in education, 8, Nr.1, p.73-79.
 82. *Valstybės ilgalaikės raidos strategija*. (2002). Nr. IX-1187, Vilnius. [Interaktyvus] [Prieiga internete: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=193888, žiūrėta 2009-07-21].
 83. *Valstybės švietimo stebėsenos tvarkos aprašas*. (2005). Nr. ISAK-2240. [Interaktyvus] [Prieiga internete: [http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2005-11-10-ISAK-2240\(2\).doc](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2005-11-10-ISAK-2240(2).doc), žiūrėta 2009-07-21].
 84. *Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos*. (2003). Nr. IX-1700, Vilnius. [Interaktyvus] [Prieiga internete: http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/strategija2003-12.doc,

- žiūrėta 2009-09-06].
85. *Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimas*. Lietuvos švietimo tarybos rezoliucija. (2007). Vilnius. [Interaktyvus] [Prieiga internete: http://www.smm.lt/veikla/docs/komisijos/lst/LST_rezoliucija_2007-06-18.pdf], žiūrėta 2009-09-06].
 86. *Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003-2007*. Medžiaga diskusijoms. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2007. [Interaktyvus] [Prieiga internete: http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/Svietimo_strategija.pdf], žiūrėta 2009-10-03].
 87. Vveindhardt, J., Beniušienė, I. (2006). *Komandinio darbo tematikos publikacijų srautų kitimo dinamika Lietuvoje: Komandos vadovo / lyderio vaidmuo ir įtaka komandai*. Mokslas ir edukaciniai procesai. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 79 – 91.
 88. Vileikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma.
 89. Vilimienė, R., Juozaitis, A. (2000). *Nevyriausybinių organizacijų: nuo aiškios strategijos link efektyvios veiklos*. Vilnius, p. 34.
 90. Virkutytė, O. (2002). *Nuo darbo grupės iki darnios komandos*. Personalo vadyba, 5 (51), p.4-12; 4 (50), p. 4 -10.
 91. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
 92. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
 93. Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita. Monografija*. Vilnius: Garnelis.
 94. Žydžiūnaitė, V. (2001). *Slaugos mokslinių tyrimų metodologiniai pagrindai*. Vilnius: Rotas.
 95. White, D.W., Lean, E. (2008). *The impact of perceived leader integrity on subordinates in a work team environment*. Journal of Business Ethics, 81, p.765-778.
 96. Карякин, А.М. (2003). *Командная работа: основы теории и практики*. Иван. гос. знерг. ИВАНОВО, 136с. [Interaktyvus] [Prieiga internete: <http://www.cfin.ru/management/people/teamwork/index.shtml>], žiūrėta 2009-10-28].

PRIEDAI

Darbo grupių ir komandų skirtumai pagal J. Katzenbach ir D. Smith (1993)

YPATYBĖS	DARBO GRUPĖ	KOMANDA
TIKSLAS	Informacijos pasidalijimas. Grupės tikslai nėra specifiniai. Jie atitinka bendrus organizacijos tikslus.	Kolektyvinis užduočių atlikimas. Komanda turi specifinius, aiškius ją vienijančius tikslus, kitaip tariant, „tikslą jausmą“.
VEIKIMAS IŠ VIEN	Neutralus arba neigiamas. Paprastai grupės dalyviai nėra suinteresuoti bendru užduočių atlikimu. Jiems svarbu pasiekti asmeninį rezultatą, nėra suinteresuoti dalintis informacija ir patirtimi su grupės nariais.	Teigiamas. Komandos tikslas – bendromis jėgomis pasiekti rezultatą.
ATSAKOMYBĖ	Individuali	Individuali arba/ir bendra
ĮGŪDŽIAI	Atsitiktiniai ir įvairūs	Papildantys vienas kitą
LYDERIS/ LYDERYSTĖ	Grupėje yra vienas ryškus jos lyderis. Jis atsako už visos grupės darbo rezultatus	Lyderiavimo atsakomybę pasiskirsto visa komanda.
LAIMĖJIMAI	Dažnai individualaus darbo vaisius.	Individualaus ir komandinio darbo rezultatas
DARBO EFEKTYVUMAS	Parodo grupinio darbo rezultatų įtaką kitų organizacijos padalinių veiklai.	Komandos efektyvumą nusako tiesioginis jos darbo rezultatų įvertinimas.
VERTINIMAS	Vertinamas ir atlyginamas individualus darbas.	Vertinamas ir atlyginamas komandos darbas, individualios pastangos, atliekant bendrą užduotį.
SUSITIKIMAI	Trumpi ir neproduktyvūs. Susitikimuose grupės nariai diskutuoja, nusprendžia, kam nors paveda atlikti darbus.	Sprendžiamos problemos, atvirai diskutuojama dėl iškilusių problemų. Komanda diskutuoja, nusprendžia ir visi kartu veikia. Kiekvienas prisiima rolę pagal pomėgius ir sugebėjimus.
NORMOS	Grupė laikosi visuomeninių normų, įstatymų.	Komanda turi savo vidinį elgesio kodeksą: įvairias nerašytas elgesio taisykles ir kt.
STRUKTŪRA	Grupės struktūra pateikta ją formuojant.	Turi savo vidinę struktūrą.

Švietimo reformos etapai (pagal R. Totoraitį (2004)) ir vidaus auditą reglamentuojantys teisės aktai

Etapai	Dokumento pavadinimas
I etapas – 1992-1997 m.	1. LR Švietimo įstatymas (1991, Nr. 23-593).
II etapas – 1998-2002 m.	1. Antrojo švietimo reformos etapo prioritetų vykdymas (LR ŠMM įsakymas, 1999, Nr. 952). 2. Mokyklos audito rengimas (LR ŠMM įsakymas, 2000, Nr. 159). 3. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika (LR ŠMM įsakymas, 2002, Nr. 302). 4. Mokyklų tobulinimo programa (LR Vyriausybės nutarimas, 2002, Nr. 759). 5. Valstybės ilgalaikės raidos strategija (LR Seimo nutarimas, 2002, Nr. IX-1187).
III etapas – 2003-2012 m.	1. LR Švietimo įstatymo redakcija (2003, Nr. IX-1630). 2. LR Švietimo įstatymo 7, 8, 10, 11, 15, 16, 29, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 48, 49, 50, 51, 56, 58, 59, 60, 61, 66, 69, 70, 71, 72 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas (2004, Nr. IX-2292). 3. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos (LR Seimo nutarimas, 2003, Nr. IX-1700). 4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004-2008 metų programos įgyvendinimo priemonės (LR Vyriausybės nutarimas, 2005, Nr. 315). 5. Valstybės švietimo stebėsenos tvarkos aprašas (LR ŠMM įsakymas, 2005, Nr. ISAK-2240). 6. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimas (Lietuvos švietimo tarybos rezoliucija, 2007). 7. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašas (LR ŠMM įsakymas, 2007, Nr. ISAK-1469).



Gerbiamieji respondentai,

Kviečiame Jus dalyvauti tyrime **apie komandinio darbą organizavimo, kaip mokyklos veiklos tobulinimo prielaidą, pasitelkiant vidaus auditą.**

ANKETA ANONIMINĖ! Vardo ir pavardės nurodyti nereikia. Tyrimo rezultatai bus naudojami tik magistro baigiamajame darbe. Jūsų nuomonė mums labai svarbi.

Prašome atidžiai perskaityti anketą. Tikimės, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus.

Anketą sudarė ir apklausą atlieka ŠU socialinių mokslų fakulteto švietimo vadybos magistrantė Asta Kraujalytė. Iškilus klausimams, su manimi galite susisiekti el.paštu: kraujalyte.asta@gmail.com.

Kiekvienoje lentelės eilutėje pasirinkite tik vieną labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą ir pažymėkite ⊗.

Keletas klausimų apie Jus:					
Lytis	<input type="radio"/> Moteris		<input type="radio"/> Vyras		
Amžius	Man metai (-ų)				
Darbo stažas metai (ų)				
Kvalifikacinė kategorija	<input type="radio"/> Neturiu	<input type="radio"/> Mokytojas	<input type="radio"/> Vyresnysis mokytojas	<input type="radio"/> Mokytojas metodininkas	<input type="radio"/> Mokytojas ekspertas
Mokyklos tipas	<input type="radio"/> Pradinė mokykla	<input type="radio"/> Pagrindinė mokykla	<input type="radio"/> Vidurinė mokykla	<input type="radio"/> Gimnazija	

ANKETA

I DALIS

Vidaus audito nauda mokyklai

Kaip buvo organizuojamas Vidaus auditas Jūsų mokykloje praėjusiais mokslo metais?	Mokykloje buvo praėjusiais metais		Ar būtų tikslinga taip daryti ateityje?	
	Taip	Ne	Taip	Ne
Kasmet koordinacinės vidaus audito (KVA) grupės (ar komandos) sudėtis keičiasi (pakeičiama daugiau nei pusė narių), į audito organizavimą įtraukiami vis kiti žmonės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KVA grupės vadovas yra mokytojas, o ne vienas iš mokyklos vadovų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidaus audite, sudarant iliustracijas, kuriant klausimynus, apdorojant duomenis, rašant ataskaitą, dalyvauja dauguma mokyklos mokytojų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidaus auditą organizuoja ir atlieka keletas žmonių, kiti tik pildo anketas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokykloje vidaus audito iliustracijos kuriamos ir aktyviai aptariamose metodiniuose būreliuose, įvairiose darbo grupėse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidaus audito rezultatai ne tik pristatomi bendruomenei, bet yra ir analizuojami, diskutuojami metodiniuose rateliuose, įvairiose darbo grupėse, mokyklos taryboje ir kt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidaus auditas atliekamas pirmą pusmetį, rezultatai skelbiami gruodžio mėn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidaus audito rezultatai aptariami prieš prasidedant naujiems mokslo metams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pažymėkite ☒, kaip Jūs dalyvavote atliekant Vidaus auditą Jūsų mokykloje praėjusiais mokslo metais?

- Vadovavau KVA komandai;
- Buvau KVA komandos narys;
- Nepriklausiau KVA komandai, bet teko gaminti iliustracijas, sudarinėti klausimynus, rinkti, apdoroti duomenis ar panašiai;
- Teko tik pildyti anketas, dalyvauti pokalbiuose;
- Nedalyvavau.

Pažymėkite ☒, ar svarbus, Jūsų nuomone, vidaus auditas tobulinant mokyklos darbą?

- Labai svarbus;
- Svarbus;
- Nežinau;
- Nesvarbus;
- Visiškai nesvarbus.

Įvertinkite mokyklos vidaus audito naudą Jūsų mokyklai	Sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Auditas atskleidžia mokyklos privalumus ir trūkumus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditas įvertinama mokyklos darbuotojų kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sudaromos galimybės mokyklos darbuotojams priimti sprendimus ir dalyvauti planuojant mokyklos plėtrą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditas padeda aiškiau apibrėžti darbuotojų funkcijas ir atsiskaitymo tvarką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sudaromos sąlygos atsiskleisti darbuotojų potencialui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įsivertinant mokyklos veiklą, garantuojama ugdymo kokybė bei profesionalumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditas sustiprina mokyklos bendruomenės narių atsakomybę už visą mokyklos veiklą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditas sustiprina visuomenės pasitikėjimą švietimo įstaiga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditas suteikia objektyvią informaciją apie švietimo įstaigos būklę savo įstaigos klientams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditas gerina kolektyvo mikroklimatą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditas skatina visus dalintis atsakomybe už mokyklos veiklos rezultatus, jos gerą vardą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditas motyvuoja mokytojus kartu ieškoti problemos sprendimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Audito dėka mokytojai pradėjo daugiau dalykiškai kalbėtis, diskutuoti apie mokyklos reikalus, savo pamokas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Audito dėka pagerėjo darbo sąlygos (pvz., sutvarkyti kabinetai, nupirktos mokymo priemonės, įvestas reikalingo specialisto etatas ir pan.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditas padeda mokyklos direktoriui sužinoti kolektyvo nuomonę, kurią neretai vengiama išsakyti atvirai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditas leidžia suprasti, kas iš tiesų vyksta pamokose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditas keičia vadovavimo mokyklai būdus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Audito dėka pavyko išspręsti konkrečią mokyklai aktualią ugdymo problemą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditas padėjo numatyti ugdymo veiklos tobulinimo kryptis mokykloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditas – tai galimybė mokytojams gauti papildomą tarifikuotą krūvį ir atlygį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pažymėkite ☉, kur Jūsų mokykloje aptariamai atlikto vidaus audito rezultatai (galimi keli atsakymo variantai):

- Mokytojų tarybos posėdžiuose
- Metodinėse grupėse
- Neformaliai su kolegomis
- Moksleivių tėvų (globėjų) susirinkimuose
- Kitur (įrašykite)

Pažymėkite ⊗, kaip pasikeitė Jūsų požiūris į mokyklos veiklą po dalyvavimo audite (galimi keli atsakymo variantai) ?

- Pradėjote labiau domėtis mokyklos veikla;
- Pradėjote labiau gilintis į mokyklos problemas;
- Daugiau galvojate apie mokyklos ateitį;
- Atsirado poreikis bendrauti ir bendradarbiauti;
- Atsirado poreikis įsivertinti;
- Aktyviau dalyvaujate priimant sprendimus dėl mokyklos veiklos tobulinimo;
- Nepasikeitė požiūris į mokyklos veiklą;
- Kita (įrašykite)

Pažymėkite ⊗, kaip dirbote vidaus audito grupėje (galimi keli variantai) ?

- Vykdėte visus audito grupės vadovo nurodymus;
- Mokėtės dirbdami komandoje;
- Skaitėte mokomąją literatūrą;
- Analizavote dokumentus;
- Bendravote su kolegomis ir bendradarbiavote;
- Kūrėte iliustracijas;
- Lankėtės kursuose;
- Kita (įrašykite)

Pažymėkite ⊗, kokių teigiamų dalykų patiriate atlikdami auditą?

- Sužinau realią informaciją apie visų mokyklos sričių būklę;
- Gaunu naudingos informacijos, kurią galiu panaudoti savo darbe;
- Pastebiu stipriąsias ir silpnąsias mokyklos veiklos sritis;
- Pastebiu, ką reikia tobulinti savo veikloje;
- Pastebiu, ką reikia tobulinti mokyklos veikloje;
- Jokiu;
- Kita (įrašykite).....

Pažymėkite ⊗, kur panaudojami duomenys gauti atlikus mokyklos vidaus auditą?

- Mokyklos tobulinimo strategijai kurti ir tobulinimo procesui inicijuoti bei vykdyti;
- Ataskaitoms mokyklos bendruomenei;
- Ataskaitoms steigėjams;
- Programų rengimui;
- Moksleivių ugdymo kokybės gerinimui;
- Socialinių gebėjimų ugdymui;
- Mokymo priemonių tobulinimui;
- Pažangos lyginamajai analizei;
- Kvalifikacijai tobulinti;
- Popamokinei veiklai organizuoti;
- Ryšių su kolegomis stiprinimui ir tobulinimui;
- Strateginio plano rengimui;
- Kita (įrašykite).....

II DALIS

Komandinis darbas mokykloje

Klausimas	Taip	Ne
Ar manote, kad švietimo organizacijų specifika yra palanki diegti komandinio darbo principus, kaip šiuolaikišką pedagoginės ir vadybinės veiklos efektyvinimo būdą?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ar Jūsų mokykla turi komandinio darbo patirties?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ar Jums pakanka informacijos apie komandinio darbo metodiką?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ar turite asmeninių savybių, gebėjimų dirbti komandinį darbą?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pažymėkite ⊗, kas inicijuoja komandų kūrimąsi Jūsų mokykloje (galimi keli atsakymo variantai):

- Vadovas;
- Iniciatyvus kolega;
- Patys darbuotojai;
- Tai vyksta spontaniškai.

Komandinis darbas...	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti tikslų tik susibūrusi į tobulai dirbančias komandas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandinio darbo rezultatai žymiai lenkia atskirai dirbančių individų darbo rezultatus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lietuvos mokyklose komandinis darbas dar nėra plačiai paplitęs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lietuvos mokyklose komandinis darbas praktiškai nenaudojamas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandinis darbas yra grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandinis darbas reiškia, kad kiekvienas narys aiškiai suvokia visų komandos narių vaidmenis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandai reikia techninį patyrimą turinčių žmonių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandai reikia žmonių, įgudusių spręsti problemas ir priimti sprendimus, gebančių pastebėti problemas, siūlyti alternatyvas, jas įvertinti ir kompetentingai pasirinkti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandai reikalingi žmonės gerai mokantys išklausyti, reaguoti, spręsti konfliktus bei turintys kitų bendravimo su žmonėmis įgūdžių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visiškai nieko bendro neturinčios asmenybės gali nuolat konfliktuoti, nenorėti bendradarbiauti, kas taipogi sumažintų komandinio darbo efektyvumą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kokie veiksniai trukdo, o kokie padeda, vystyti komandiniam darbui mokykloje?	Padeda	Trukdo
Darbuotojų asmeninės savybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesinės žinios, kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų tarpusavio santykiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Požiūris į naujoves	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos kultūra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos strategija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovybės valdymo stilius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurencija tarp kolegų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbų pasidalijimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrolės sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pažymėkite ⊗, kaip sužinojote apie komandinį darbą?

- Lankydami seminarus;
- Studijuodami;
- Sukaupėte patirtį dirbdami;
- Analizuodami literatūrą;
- Kita (įrašykite)

Įvertinkite komandinio darbo ypatumus Jūsų mokykloje	Visada	Beveik visada	Beveik niekada	Niekada
Kiekvieno komandos nario individuali veikla aiškiai apibrėžiama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendra komandoje atliekama veikla aiškiai apibrėžiama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nustatomas laikas, per kurį komanda turi atlikti užduotį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visi darbai atliekami iki nustatyto laiko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandoje darbai atliekami kokybiškai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas komandoje tinkamai planuojamas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas komandoje efektyvus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiekvienas komandos narys gali pasisakyti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaukiamos naujos idėjos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasidalijama turima informacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandos nariai gali patys reguliuoti komandos valdymą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarp komandos narių skatinamas bendradarbiavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbais komandoje pasidalijama po lygiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kylantys konfliktai išsprendžiami konstruktyviai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandoje vyrauja pasitikėjimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pažymėkite ⊗, kada Jūsų mokykloje dažniausiai naudojamas komandinis darbas?

- Vertindami organizacijos veiklą;
- Dalyvaujant projektinėje veikloje;
- Organizuodami įvairius renginius;
- Planuodami organizacijos veiklą;
- Atlikdami vidaus auditą

Kuriai darbo formai, individualiai ar komandinei, teiktumėte pirmenybę atliekant šias užduotis?	Komandinis darbas	Individualus darbas
Renginiai, skirti vaikams ir jų tėvams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidaus auditas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateginių planų kūrimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ugdymo programos kūrimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planų kūrimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seminarų organizavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedagogų kvalifikacijos kėlimo planų sudarymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Situacijos mokykloje analizė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (įrašykite)		

Pažymėkite ⊗, kokioje mokyklos komandoje Jūs dirbate, dirbote (galimi keli atsakymo variantai)?

- Projektų kūrimo;
- Vidaus audito;
- Programos kūrimo;
- Administracijos;
- Metodinės grupės;
- Mokyklos tarybos;
- Pedagogų tarybos;
- Specialaus ugdymo;
- Kita (įrašykite)

Pažymėkite ⊗, ar Jums svarbu priklausyti vidaus audito komandai?

- Taip;
- Ne.

Pažymėkite ⊗, kokie kriterijai, Jūsų nuomone, turėtų būti taikomi atrenkant narius KVA komandai (galimi keli variantai) ?

- Asmeninės savybės;
- Bendruomenės narių tarpusavio santykiai;
- Užimamos pareigos;
- Kompetencija;
- Kita (įrašykite)

Pažymėkite ⊗, kaip vertinate KVA komandos darbo efektyvumą?

- Labai gerai
- Gerai
- Patenkinamai
- Blogai
- Labai blogai

Pažymėkite ☒, ką, dirbdami komandoje Jūs dažniausiai darote:

- Dažnai pateikiate naujų idėjų ;
- Esate tyrinėtojas;
- Organizuojate komandos darbą;
- Esate lyderis;
- Analizujete, kontroliuojate, vertinate darbą;
- Pasiuokojančiai dirbate komandos labui;
- Praktiškai vykdomote užduotis;
- Užbaigiate užduotis;
- Domitės tik savo specifine darbo sritimi.

Pažymėkite ☒, kaip Jūs vertinate savo darbą komandoje?

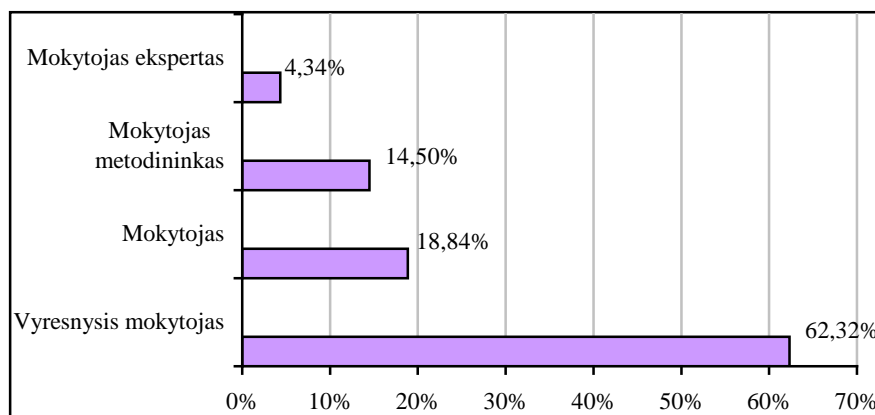
- Labai gerai
- Gerai
- Patenkinamai
- Blogai
- Labai blogai

Kas svarbu, kad komanda funkcionuotų efektyviai?	Svarba			
	Svarbu	Iš dalies svarbu	Iš dalies nesvarbu	Nesvarbu
Turi būti pristatyti visi būtini įgūdžiai ir patirtis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visi žmonės turi galimybę veikti patys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandos nariai - tik vykdytojai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Užduotys vykdomos be svarstymų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandos narių kvalifikacija bei jos kėlimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandos nariai - vienminčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendras tikslas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkretūs tikslai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasitenkinimas darbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo įvertinimas ir atlygis už jį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasitikėjimas savimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atsakomybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendradarbiavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geranoriškumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tobulėjimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

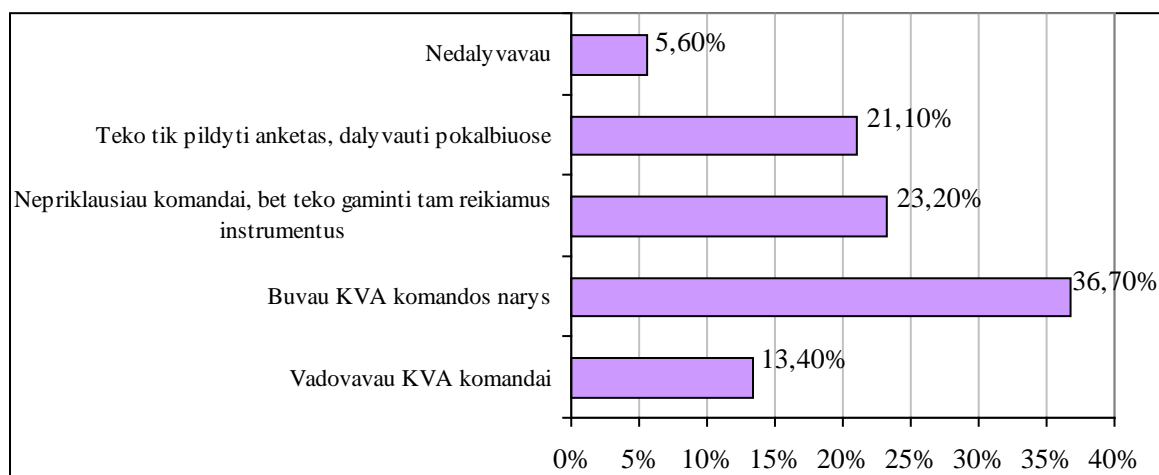


AČIŪ UŽ BENDRADARBIAVIMĄ!

RESPONDENTŲ NUOMONĖ APIE MOKYKLŲ VIDAUS AUDITĄ



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją (N=207)



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal dalyvavimą atliekant vidaus auditą Jų mokykloje (N=207)

1 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę, ar mokyklos vidaus auditas yra naudingas planuojant veiklą, atsižvelgiant į kvalifikacinę kategoriją

Ar svarbus vidaus auditas, tobulinant mokyklos veiklą?	Kvalifikacinė kategorija				Chi kvadratu testas	
	Mokytojas	Vyr. mokytojas	Mokytojas metodininkas	Mokytojas ekspertas	Pearson chi kvadratu reikšmė	20,401
Labai svarbus	8	76	23	8		
Svarbus	2	39	7	1		
Nežinau	0	1	0	0		
Nesvarbus	29	13	0	0		
Visiškai nesvarbus	0	0	0	0		
Iš viso	39	129	30	9		

Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę, ar mokyklos vidaus auditas yra naudingas planuojant veiklą, atsižvelgiant į dalyvavimą KVA komandoje

Ar svarbus vidaus auditas, tobulinant mokyklos veiklą?	Dalyvavimas KVA komandoje				
	Vadovavo KVA komandai	Buvo KVA komandos narys	Nepriklausė komandai, tačiau gamino iliustracijas	Teko tik pildyti anketas, dalyvauti pokalbiuose	Nedalyvavo
Labai svarbus	16	66	17	11	1
Svarbus	2	10	21	8	2
Nežinau	0	0	0	1	0
Nesvarbus	0	0	10	23	9
Visiškai nesvarbus	0	0	0	0	0
Iš viso	28	76	48	43	12

Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę, ar mokyklos vidaus auditas yra naudingas planuojant veiklą bei stažą

<i>Kokius teigiamus dalykus patiriate atlikdami auditą?</i>	<i>Respondentų darbo stažas</i>			<i>Chi kvadratu testas</i>	
	<i>0 – 10 m.</i>	<i>11 – 20 m.</i>	<i>21 m. ir daugiau</i>		
Pastebiu stipriąsias ir silpnąsias mokyklos veiklos sritis	7	17	39	Pearson chi kvadratu reikšmė	32,643
Sužinau realią informaciją apie visų mokyklos sričių būklę	6	16	29		
Pastebiu, ką reikia tobulinti savo veikloje	2	12	22		
Pastebiu, ką reikia tobulinti mokyklos veikloje	4	8	13		
Gaunu naudingos informacijos, kurią galiu panaudoti savo darbe	3	8	12	Reikšmingumo lygmuo p	0,000
Jokių	9	0	0		
Iš viso	31	61	115		

<i>Mokyklos vidaus audito nauda respondentų mokyklai</i>	<i>Respondento darbo stažas</i>	<i>Respondento kvalifikacinė kategorija</i>
--	---------------------------------	---

	<i>Koreliacijos koeficientas</i>	
Auditas atskleidžia mokyklos privalumus ir trūkumus	0,118	0,162 (**)
Auditas įvertinama mokyklos darbuotojų kompetencija	0,121 (*)	0,168 (**)
Sudaromos galimybės mokyklos darbuotojams priimti sprendimus ir dalyvauti planuojant mokyklos plėtrą	0,064	0,144 (*)
Auditas padeda aiškiau apibrėžti darbuotojų funkcijas ir atsiskaitymo tvarką	0,068	0,117
Sudaromos sąlygos atsiskleisti darbuotojų potencialui	-0,007	0,100
Įsivertinant mokyklos veiklą, garantuojama ugdymo kokybė bei profesionalumas	0,142 (*)	0,192 (**)
Auditas sustiprina mokyklos bendruomenės narių atsakomybę už visą mokyklos veiklą	0,121 (*)	0,284 (**)
Auditas sustiprina visuomenės pasitikėjimą švietimo įstaiga	0,157 (**)	0,205(**)
Auditas suteikia objektyvią informaciją apie švietimo įstaigos būklę savo įstaigos klientams	0,045	0,102
Auditas gerina kolektyvo mikroklimatą	0,083	0,178 (**)
Auditas skatina visus dalintis atsakomybe už mokyklos veiklos rezultatus, jos gerą vardą	0,0567	0,101
Auditas motyvuoja mokytojus kartu ieškoti problemos sprendimo	0,197 (**)	0,178 (**)
Audito dėka mokytojai pradėjo daugiau dalykiškai kalbėtis, diskutuoti apie mokyklos reikalus, savo pamokas	0,053	0,062
Audito dėka pagerėjo darbo sąlygos (pvz., sutvarkyti kabinetai, nupirktos mokymo priemonės, įvestas reikalingo specialisto etatas ir pan.)	0,061	0,022
Auditas padeda mokyklos direktoriui sužinoti kolektyvo nuomonę, kurią neretai vengiama išsakyti atvirai	0,073	0,013
Auditas leidžia suprasti, kas iš tiesų vyksta pamokose	0,058	0,023
Auditas keičia vadovavimo mokyklai būdus	0,089	0,102
Audito dėka pavyko išspręsti konkrečią mokyklai aktualią ugdymo problemą	0,039	0,041
Auditas padėjo numatyti ugdymo veiklos tobulinimo kryptis mokykloje	0,020	0,248 (**)
Auditas – tai galimybė mokytojams gauti papildomą tarifikuotą krūvį ir atlygį	0,023	0,052

4 lentelė

Respondentų nuomonės apie mokyklos vidaus audito naudą respondento mokyklai koreliacija su respondentų darbo stažu ir kvalifikacine kategorija