

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Gintarė Labanauskaitė
Edukologijos magistrantūros studentė

**LIETUVOS IR JAV (MASAČIUSETSO VALSTIJOS) BENDROJO
LAVINIMO MOKYKLŲ IŠORĖS AUDITŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ**

Magistro darbas

Mokslinis vadovas
doc. dr. Rolandas Paulauskas

Šiauliai, 2011

Darbas originalus.....Gintarė Labanauskaitė

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. IŠORĖS AUDITAS ŠVIETIMO KOKYBĖS VADYBOS KONTEKSTE	12
1.1 Švietimo kokybės vadybos samprata, principai ir funkcijos.....	12
1.2 Išorės audito, sisteminiu požiūriu į vadybą, principas.....	14
1.3 Išorės auditas, kaip mokyklos kokybės kėlimo instrumentas ir nuolatinis gerinimas.....	16
1.4 Išorės audito, procesiniu požiūriu į vartotoją, principas.....	18
1.5 Išorės audito vertinamasis aspektas.....	22
1.6 Išorės audito edukacinis aspektas.....	25
2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS.....	28
3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ.....	30
3.1 Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklų išorės auditų turinio lyginamoji analizė	30
3.1.1 Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos veiklos rodikliai.....	31
3.1.2 Pasirengimas išorės auditui ir procedūros ypatumai Lietuvoje.....	35
3.1.3 JAV (Masačusetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklos veiklos rodikliai	37
3.1.4 Pasirengimas išorės auditui ir procedūros ypatumai JAV (Masačusetso valstijoje).....	39
3.2 Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklų išorės auditų ataskaitų lyginamoji analizė.....	40
3.2.1 Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos, išorės audito ataskaitos, veiklos kokybės rodikliai.....	40
3.2.2 JAV (Masačusetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklos, išorės audito ataskaitos, veiklos rodikliai.....	52
3.3 Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklų išorės auditų patirties vertinimas lyginamuoju aspektu.....	60
IŠVADOS.....	65
REKOMENDACIJOS.....	66
LITERATŪRA.....	67
PRIEDAI	

SANTRAUKA

Temos pavadinimas: LIETUVOS IR JAV (MASAČIUSETSO VALSTIJOS) BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ IŠORĖS AUDITŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ.

Magistro darbas

Tyrimo aktualumas: Lietuvoje dar stokojama diskusijų ir apsisprendimo dėl išorės audito paskirties ir metodikos (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002). Dauguma valstybių pasaulyje taiko veiklos auditą, tačiau skirtingais būdais. „Nepaisant struktūros ir kultūros skirtumų švietimo srityje, tam tikras metodologinis bendrumas, kaip išorinio švietimo vertinimo savybė, sudaro teorinę prielaidą sėkmingai Lietuvoje adaptuoti Vakarų šalyse veikiančius išorinio mokyklos vertinimo metodus“ (Balčiūnas, Blinstrubas, 2006, p.1). Intensyvi kultūros globalizacija, sukurianti naujus prasmės konstravimo kontekstus, keičia asmens vertybinius santykius su pasauliu ir ypač nacionaline kultūra (Būdienė, 2009). Pagrindinis veiklos tyrimų privalumas yra praktikos kokybės gerinimas bei Švietimo politikos, skatinančios edukacinės paradigmos (iš mokymo į mokymąsi) virsmą, formavimas (Baranauskienė, 2003).

Tyrimo objektas: Lietuvos ir JAV (Masačiuasetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklų išorės auditai. (turinio; proceso; patirties vertinimo aspektais).

Tyrimo tikslas: Išanalizuoti ir palyginti Lietuvos ir JAV (Masačiuasetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklų išorės auditus (jų turinį; procesą; patirties vertinimą), išskirti jų panašumus ir skirtumus bei numatyti praktines optimizavimo galimybes.

Tyrimo metodai: Mokslinės literatūros analizė; dokumentų turinio (content) analizė; interviu (pusiau struktūruotas).

Tyrimo imtis: Tyrimo imtis sudaryta netikimybine tiksline tyrimo imties atranka. Buvo apklausti du respondentai, susiję, t.y. turintys patirties bei savo asmeninę, profesinę poziciją nagrinėjamu išorės audito klausimu.

Tyrimo metodologija: Tyrimo metodologija paremta socialinio konstruktyvizmo teorija.

Išvados:

1. Išorės auditas atspindi esmines kokybės vadybos nuostatas – yra orientuojamasi į kokybės siekimą mokykloje, į mokinio poreikių ir lūkesčių tenkinimą; bei sutelkiant visus darbuotojus rūpintis kokybe.
2. Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) išorės auditų turinyje skirtingai įvardijamos veiklos sritys, tačiau galima pastebėti, kad vertinimas bendrai apima: pagalbą mokiniui, atsižvelgiant į specialiuosius poreikius; mokyklos kultūriniai aspektai; ugdymas ir mokymasis, užtikrinant lygias galimybes į bendrą išsimokslinimą; strateginį valdymą.
3. Lietuvos bendrojo lavinimo išorės auditų veiklos sritys suformuotos kaip esminės sudedamosios dalys ir prilyginamos išorės audito turiniui. JAV (Masačusetso valstijos) išorės auditų veiklos sritys nagrinėjamos, apžvelgiamos sudarytais devyniais komponentais/kriterijais, kurie atitinka Lietuvos išorės audito veiklos sritis.
4. Lyginant Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) atliktų išorės auditų ataskaitas, galima pastebėti, kad dauguma veiklos sričių yra iš dalies įgyvendintos, vadinasi, nėra išnaudotos visos galimybės kokybei siekti.
5. Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) išorės auditų patirtis, pagrindžia vertinamų veiklos sričių aktualumą siekiant pažangos ir pasiekimų.

SUMMARY

Topic: COMPARATIVE ANALYSIS OF PROGRAM REVIEWS IN LITHUANIA AND THE UNITED STATES OF AMERICA (COMMONWEALTH OF MASSACHUSETTS).

Master thesis

Research relevance: Lithuania is still room for discussion and decision on the use of external audit and the methodology (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002). Most countries in the world apply the performance audit, but in different ways. "Despite the structural and cultural differences in education, a certain methodological unity of the external evaluation of education quality, the theoretical assumption of Lithuania to adapt successfully in Western countries operating outside the school evaluation methods' (Balčiūnas, Blinstrubas, 2006, p. 1). Intensive culture of globalization, meaning the construction of new generating contexts, changing relationships with the personal security of the world and especially in the national culture (Būdienė, 2009). The main advantage of action research is the practice of quality improvement and educational policies that promote an educational paradigm (from training to learning) transformation, the formation of (Baranauskienė, 2003).

The object of investigation: Lithuania and the U.S.(Massachusetts state) secondary schools outside audits (content of the process, experience aspects of the evaluation).

The aim: To analyze and compare the Lithuanian and U.S. (Massachusetts state) secondary schools outside audits (the content of the process of practice assessment), identify their similarities and differences and provide practical opportunities for optimization.

Testing Methods: The scientific literature, the contents of documents (content) analysis; of interviews (semi-structured).

Research sample: The study concluded no probability edicated to the study sample. Respondents were interviewed by two related, namely the and experienced in their personal, professional position in the present issue of external audit.

Research methodology: The study methodology is based on social constructivist theory.

Conclusions:

1. External audit reflects the essential quality of management - is focused on the pursuit of quality education to pupils 'needs and expectations are met, and mobilizing all employees to take care of quality.
2. Lithuania and the United States (Massachusetts State), the content of external audit identifies different areas of activity, but it can be seen that the overall rating include: student aid, taking into account the special needs of the school cultural aspects of education and learning, ensuring equal access to general education, strategic management.
3. Lithuania comprehensive external audit activities up as a key component parts and assimilated the content of external audit. United States (Massachusetts State) external audit activities in question, and reviews are nine components / criteria that are in line with Lithuania's external audit activities.
4. Comparing Lithuania and the United States (Massachusetts State) to conduct an external audit report can be seen that most activities are partially implemented, thus not every opportunity to achieve quality.
5. Lithuania and the United States (Massachusetts State) external audit experience, justifies the relevance of valued activities in order to progress and achievement.

IVADAS

Temos aktualumas

Mokymosi visą gyvenimą idėjų įgyvendinimo perspektyvų Lietuvoje analizės metodologija grindžiama sisteminiu požiūriu į veiklą (Linkaitytė, Žilinskaitė, 2008). Auditas paprastai apima plačią sferą, todėl jis vadinamas veiklos auditu (Juknevičienė, 2006). Mokyklos privalo sukurti platų diapazoną įvairių veiklos stebėjimo strategijų, kurios parodytų pažangą, bet kurioje srityje ir atskleistų, kas yra padaryta siekiant įgyvendinti ugdymo tikslus. „Vidaus auditas yra nuolatinis, kruopštus reflektavimo procesas, įtraukiantis visus mokyklos dalinius bei darbuotojus, kurio tikslas išnagrinėti mokyklos darbo aspektus, išskirti privalumus ir trūkumus bei parengti planus, kaip patobulinti mokyklos veiklą“ (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002, p. 17). Šiuo atveju, į mokyklos veiklą žvelgiama kaip į visumą tyrimo metodų, kurių pagalba šie objektai apibūdinami kaip tam tikra sąveikaujančių elementų visuma (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008). „Lietuvoje dar stokojama diskusijų ir apsisprendimo dėl išorės audito paskirties ir metodikos“ (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002, p. 5). Mokyklos veiklos išorės vertinimo kaitos tendencijas „Europoje glaustai galima išreikšti sąvokų seka: informacija ir komunikacija – įtraukimas – koordinacija – sutarimas dėl normų kriterijų ir metodų – partnerystė“ (Balčiūnas, Blinstrubas, 2006). Nekomplikuoti mokyklos veiklos, o skatinti jos tobulinimą – bene išorės audito principas (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002). Pagrindinis veiklos tyrimų privalumas yra praktikos kokybės gerinimas bei Švietimo politikos, skatinančios edukacinės paradigmos (iš mokymo į mokymąsi) virsmą, formavimas (Baranauskienė, 2003). Teoriškai auditas yra viena iš priemonių, kuri naudojama kaip nepriklausomas informacijos šaltinis (Kaziliūnas, 2006), teikti reikiamą informaciją institucijoms, kad jos galėtų atlikti mokslinę švietimo sistemos kokybės ir funkcionavimo analizę bei priimti strateginius sprendimus. Kudokienė, Juodaitytė (2005) nurodė, kad mokymuisi yra naudingas kontrolės ir sąskaitybės sistemų organizavimas. „Formalus kokybės įvertinimas suteikia atskaitos tašką ir padeda suprasti kokybės problemas, jų dydį bei reikalaujančias didesnio dėmesio sritis“ (Kaziliūnas, 2006, p. 23). Taigi šiandieninė mokykla turi aiškiai suvokti ne tik visuomenės keliamus tikslus, bet ir problemas tam, kad ji sėkmingai atliktų visas savo funkcijas (Lamanauskas, 2007). Dauguma valstybių pasaulyje taiko veiklos auditą, tačiau skirtingais būdais. Jungtinės Amerikos valstijos yra valstybė, kurioje taikomos pažangiausios technologijos ir jos patirtimi naudojasi įvairios šalys. „Nepaisant struktūros ir kultūros skirtumų švietimo srityje, tam tikras metodologinis

bendrumas, kaip išorinio švietimo vertinimo savybė, sudaro teorinę prielaidą sėkmingai Lietuvoje adaptuoti Vakarų šalyse veikiančius išorinio mokyklos vertinimo metodus“ (Balčiūnas, Blinstrubas, 2006, p.1). Intensyvi kultūros globalizacija, sukurianti naujus prasmės konstravimo kontekstus, keičia asmens vertybinius santykius su pasauliu ir ypač nacionaline kultūra (Būdienė, 2009). Auditas – vieno iš būtinų kokybės vadybos ciklo elementų, šiuo atveju yra vertinimo, kaip veiklos sėkmės matavimo priemonė (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002).

Tyrimo problema

Lietuvos ir JAV (Masačiusestso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklų išorės auditų turinio kryptingumas - kokias veiklos sritis apima vertinimas; kaip išorės audito dalyviai vertina išorės auditą kaip instrumentą; ir kokia yra realiai situacija, kiek mokyklos veikla yra kokybiška, siekiant pažangos ir pasiekimų?

Tyrimo objektas

Lietuvos ir JAV (Masačiusetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklų išorės auditai (turinio; proceso; patirties vertinimo aspektais).

Tyrimo hipotezė

Lietuvos ir JAV (Masačiusetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklų išorės auditai skirtingi savo turiniu, tačiau mokyklos veiklos kokybė analizuojama, vadovaujantis panašiais principais.

Tyrimo tikslas

Išanalizuoti ir palyginti Lietuvos ir JAV (Masačiusetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklų išorės auditus (jų turinį; procesą; patirties vertinimą), išskirti jų panašumus ir skirtumus bei numatyti praktines optimizavimo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis teorine analize, ištirti audito sampratą, švietimo kokybės vadybos kontekste.
2. Ištirti Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklų išorės auditų, turinio aspektus ir juos palyginti.
3. Atlikti Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklų atliktų išorės auditų ataskaitų analizę lyginamuoju aspektu.
4. Atlikus interviu, atskleisti Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklų išorės auditų patirties vertinimų ypatumus ir juos palyginti.
5. Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, suformuoti mokslines rekomendacijas, mokyklos veiklos optimizavimo galimybėms atskleisti.

Tyrimo metodologija:

Tyrimo metodologija paremta socialinio konstruktyvizmo teorija. Žvelgiant į švietimo ateitį, Jauniūnaitė (2009) mokslinėje konferencijoje „Švietimo kaitos kelias“ ugdymo kaitą sieja, su konstruktyvizmo metodologijos pripažinimu (Būdienė, 2009). Tai sąlygoja intensyvi kultūros globalizacija, sukurianti naujus prasmės konstravimo kontekstus, pakeičiant asmens vertybinius santykius su pasaulio ir ypač su nacionaline kultūra (Būdienė, 2009). Pati sąvoka nurodo socialinį konstruktą, tam tikrą populiacijos darinį, žinių prielaidomis. Bergeris ir Luckmannas (1967) atskleidė šių žinių socialinio konstravimo proceso dualizmą. Žinios yra žmonių ar jų grupių produktas ir šia prasme nėra objektyvios. Kita vertus, jos objektyviai, nepriklausomai nuo jas sukūrusių grupių, egzistuoja (Maslauskaitė, 2008). Nagrinėjamas objektas, Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) išorės auditai, yra suformuotas, siekiant atskleisti: kaip sukonstruotas audito turinys; išskirti proceso ypatumus, nustatant jų santykį su formaliu turiniu; bei pasitelkiant interviu, suformuoti praktines optimizavimo galimybes. Šie tyrimo etapai pasirinkti, stengiantis išlaikyti objektyvumą nagrinėjamu aspektu. Remiantis dabartine mokslinio pažinimo koncepcija galima, teigti, kad ugdymo reiškiniai yra objektyvūs, moksliniais tyrimais galima gauti tik daugiau ar mažiau tikėtinus pažinimo rezultatus (Bitinas, 2006). Jų objektyvumo nepaneigia net tai, kad ugdymas yra ne tik žmonių veiklos produktas, bet ir pati pažinimo žmonių veikla, kurią realizuoja pažinimo objektas. Taip pat vadovaujamesi holistiniu požiūriu, siekiant susidaryti kuo išsamesnį visuminį tiriamo objekto vaizdą, jo neskaidant (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Išorės audito vertinimo sritys aprėpia vidaus vertinimo sritis ir jomis

remiamasi, tačiau dėl savo paskirties specifikos išorės vertinimo sritys yra labiau visuminio pobūdžio (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, 2010-11-20). Šiuo atveju, kokybinio tyrimo objekto holistinis suvokimas būdingas socialinio reiškinio pažinimui, išskiriant jo esmę bei asmens/ grupės, jų veiklos programos, situacijos visapusę raišką (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

Tyrimo metodai

Tyrimui būdingas kokybinis požiūris. Stake (1995) kokybinį tyrimą apibūdina kaip holistinį, padedantį atkurti holistinį situacijos vaizdą. Šiuo atveju individų ar organizacijos elgesys perteikiamas ne kaip atskirų kintamųjų išdava, bet kaip išgyventa patirtis socialinėje aplinkoje (Paulauskaitė, 1996). Nagrinėjamą objektą siekiama atskleisti šiais aspektais: analizuojant audito turinį, nustatant ryšius tarp atskirų dalių; procesą jo veikimo aplinkoje; bei pasitelkiant dalyvių interviu, atskleidžiant jų interpretacijas/ praktinį pagrindimą tiriamuoju klausimu. Tai yra vadinama trianguliacijos principu (Kardelis, 2005). Trianguliacija, kokybinių duomenų rinkimo lygmeniu, yra kaip kelių pirminės informacijos šaltinių ar duomenų rinkimo metodų panaudojimas (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Tyrime taikyti šie metodai: mokslinės literatūros analizė; dokumentų turinio (content) analizė; interviu.

Mokslinės literatūros analizė – suponuoja išorės audito sampratą, atskleidžia turinio ypatumus, veikimo prielaidas švietimo kokybės vadybos kontekste. Visa ši pirminė mokslinė bei praktinė informacija yra tekstu aprašyta socialinė realybė.

Dokumentų turinio (content) analizės metodas pasirinktas kaip pagrindinis duomenų rinkimo metodas analizuoti dokumentus. Turinio analizės esmė yra įvairių dokumentų, žinių bei informacijos grupavimas į kategorijas (Kardelis, 2005). Bitinas (2006) lyginimo procesą apibūdina, kaip ugdymo fenomenų kokybinį pažinimą, kuris gali būti interpretuojamas kaip dvi metodologinės paradigmos, kurių taikymas grindžiamas ne konfrontacija, o abipuse mokslinė tolerancija.

Interviu (pusiau struktūruotas) siekiama atskleisti respondentų patirtį, sužinoti nuomones tiriamuoju klausimu (Rupšienė, 2007) bei pagrįsti tyrimo duomenų analizės kriterijų sistemą. Viena iš trianguliacijos funkcijų siejama su pirminių duomenų kokybės bei pirminės informacijos charakteristikų, jos validumo ir patikimumo gerinimu. Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė (2008) nurodo, kad pirminę informaciją naudinga papildyti, patikslinti, konkretinti; ir kaip papildomas metodas yra pasirinktas interviu. Gautų duomenų apdorojimui, kaip kokybinės diagnostikos instrumentas, pasirinktas turinio (content) analizės metodas, leidžiantis padaryti specifines išvadas, remiantis analizuojamu tekstu (Mayring, 2000).

Tyrimo etapai:

1. Darbo temos ir tyrimo problemos nustatymas, informacijos kaupimo pradžia (2010 m. rugsėjo – spalio mėn.).
2. Tyrimo metodikos sudarymas (2010 m. lapkričio mėn.).
3. Tyrimo vykdymas (2010 m. gruodžio mėn.).
4. Tyrimo duomenų analizės vykdymas (2011 m. sausio mėn.).
5. Išvadų, pasiūlymų ir rekomendacijų parengimas (2011 m. sausio mėn.).

Darbo naujumas ir reikšmingumas

Viena iš neišspręstų metodologinių problemų – vadybos, kaip holistinio objekto, pateikimas mokslinėje publikacijoje (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008, p. 43). Pasauliniai procesai, šalies raida kels vis naujus iššūkius švietimui, keisis švietimo politikos akcentai, kis ir pačios mokyklos bendruomenės nuostatos, pedagogų profesionalumas, kokybės samprata (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002, p. 6). Taigi tobulinti teks ne tuos pačius dalykus. Platesnis bendradarbiavimas, naujų individualizuotų ugdymo metodų taikymas, yra ne tik realios ugdymo kokybės, bet ir jos objektyvaus vertinimo prielaida. Diskusinės aplinkos kūrimas. Iki šiol nebuvo lyginami Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklų išorės audita, analizuojant jų turinį; procesą; bei atliekant patirties vertinimą.

Darbo struktūra

Įvadas

Literatūros apžvalga ir analizė (1 skyrius)

Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Išvados

Rekomendacijos

Literatūros sąrašas

Priedai

1. IŠORĖS AUDITAS ŠVIETIMO KOKYBĖS VADYBOS KONTEKSTE

1.1 Švietimo kokybės vadybos samprata, principai ir funkcijos

Visuotinės kokybės vadyba padeda iš esmės pagerinti produkto kokybę, siekiant geriausiu būdu patenkinti vartotojus. Kokybė priklauso nuo kliento reikalavimų, todėl šiuo požiūriu pradžioje yra kliento reikalavimai, po to kokybė (Mikulis, 2007). Kokybės vadybos sistema yra organizacijos vadybos sistemos dalis, kuri daugiausia dėmesio skiria rezultatams, susijusiems su kokybės tikslais, suinteresuotų šalių poreikių, lūkesčių ir reikalavimų tenkinimu. Svarbiausias švietimo priežiūros vaidmuo yra vertinimas. Tai, ką vertiname parodo, kas mums yra vertinga, kas yra didžiausia vertybė. Vienas iš pagrindinių 2003-2012 m. strateginių Lietuvos švietimo plėtotos siekių – „užtikrinti švietimo kokybę, atitinkančią atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens visuotinius dabarties pasaulio visuomenės poreikius“ (2007-2008 m. vertintų bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės apžvalga, p.3). Galima teigti, kad šioje strategijoje numatyta pereiti prie įrodymais grįstos vadybos. Kokybės vadybos principai nėra apibrėžti ISO 9001 standarto reikalavimuose, tačiau juos taikant svariai prisidedama prie organizacijos sugebėjimo nuolat teikti priimtina produktą ir pasiekti organizacijos tikslų (Mackevičius, 2001).

Sistemos varomoji jėga yra poreikiai. Linkaitytė, Žilinskaitė (2008, p. 47) nurodo, kad „sistema funkcionuos sėkmingai tik tuomet, kai kiekvieno lygmens veikloje bus siekiama numatytų tikslų, kurie tarpusavyje bus suderinti“. Laukiamas rezultatas pasiekiamas veiksmingiau, jei veikla ir su ja susiję išteklių yra valdomi kaip procesas. Juknevičienės (2006), nuomone, auditoriai linkę akcentuoti nepastovumą, susijusį su vadybos kontrole; jis apima organizacinę struktūrą, planus, procedūras ir stebėseną, visas svarbiausias veiklas, naudojamas kaip vadybos principai organizaciniame gyvenime. Šis iš esmės naujas, aktualus požiūris į auditavimą pagrįstas tikslų pasiekimo analize, o ne paprasčiausia atitiktimi. Kaip Lietuvos pedagogai suvoks šios sistemos veikimą ir kam šiandien skirs prioritetą, tai ir lems artimiausios ateities švietimo kokybę (Lamanauskas, 2007). „Siekiant socialinių pokyčių, prielaidos kaitai turi būti kuriamos kiekvieno tipo veikloje ir jų kryptingumas turi būti suderintas taip, kad skirtinguose lygmenyse veikiančiųjų tikslai kreiptų bendrą veiklą mokymosi visą gyvenimą idėjos įgyvendinimo sistemos kūrimo link“ (Linkaitytė, Žilinskaitė, 2008, p. 47). Vienas iš būdų keičiant šį požiūrį teigiama linkme yra 8 kokybės vadybos principų panaudojimas. Tačiau labai svarbu suprasti kokybės vadybos principų reikšmę ir mokėti susieti šių principų taikymą ar netaikymą su audito duomenimis (Mackevičius, 2001). Bendroji vadyba su švietimu susijusi jau ne vieną dešimtmetį, tačiau vis dar diskutuojama dėl to, kiek bendroji vadybos teorija taikytina švietime. Vadybos

požiūris ugdyme suteikia naują kokybę edukacinių praktikų planavimui, organizavimui ir vertinimui bei „leidžia pamatyti filosofinių ir edukologinių teorijų, ugdymo tikslų, alternatyvių strategijų ir jų sąveikos reikšmę“ (Večkienė, 1996, p. 85). Švietimo organizavimo funkcija yra padalyta tarp trijų sričių – rinkos, visuomenės ir valstybės institucijų, kuriant mokymosi galimybes pagal besimokančiųjų poreikius ir Memorandume įvardytus tikslus (pilietinius, visuomeninius, ekonominius ir asmeninius) (Linkaitytė, Žilinskaitė, 2008). Švietimo sistema bei sistemos bendrąja prasme gali būti tyrinėjamos ir lyginamos bei vertinamos remiantis šiais aspektais: 1) „sistemų teorijos požiūriu; 2) organizacijos kultūros požiūriu; 3) tikslų realizavimo požiūriu“ (Jucevičienė, 1996, p. 15). Galima teigti, kad sistemos fundamentas yra ją supantis išorinis kontekstas; lokalinis / organizacinis kontekstas bei procesinis / individualus ugdymo kontekstas. Strategijos kūrimas, kaip mokymosi procesas, yra vienas iš besimokančios organizacijos bruožų (Lamanauskas, 2007). Jis reiškia, kad mokyklos strategijos kūrimas, realizavimas, vertinimas ir tobulinimas yra sąmoningai organizuojamas kaip mokymosi procesas. Ši informacija gali būti panaudota nuolat (pa)lyginant planuojamus tikslus su tikslais, kurie buvo pasiekti. „Besimokanti organizacija yra visiškai kitokia mokyklos kultūra, kurioje iniciatyva, kūrybingumas, ugdymas bei kaita yra viduje vyraujančios normos“ (Kudokienė, Juodaitytė, 2005, p. 35). Spartus besimokančios organizacijos termino populiarumas pasaulyje gali būti paaiškinamas paprastu, sugretinimo principu : mokytis iš kitų organizacijų, patyrusių ir laimėjimų, ir nesėkmių, veiklos (Mackevičius, 2001). Balčiūnas, Blinstrubas (2006) analizuodami Vakarų Europos šalių ir Lietuvos patirtis, išskyrė keletą bendrųjų esminių problemų, kylančių šalies mokyklų išorės kontrolės ir priežiūros sistemai: auganti švietimo formų ir metodų įvairovė, didėjanti sistemos decentralizacija ir savarankiškumas, globalizacija ir regioninis savitumas, įsivertinimo ir išorinio vertinimo dėmė, naujų vadybos teorijų ir praktikų atsiradimas, ugdymo paradigmos kaita. Lietuvos švietimo sistemos reformos vyksme kyla daugybė prieštaravimų, vienas jų – švietimo modernizacija ir nacionalinės tradicijos (Lamanauskas, 2007). Tai galima būtų įvardinti kaip kokybės kultūrą, pasižyminčią tam tikra vertybine orientacija ir poreikių išreikštumu, ją vertinant įvairiais lygmenimis (pasaulinis; nacionalinis ; organizacinis ; individualus ugdymo). Žvelgiant į Lietuvos mokyklos ateitį, privalome kurti tokią švietimo sistemą, kuri savo teorine dalimi nebūtų atitrūkusį nei nuo dabartinės situacijos, nei nuo mokyklų praktikos (Lamanauskas, 2007). „Pagrindinės trys kokybės vadybos nuostatos yra apsisprendimas siekti kokybės, dėmesio sutelkimas į kliento lūkesčių tenkinimą ir visų darbuotojų bendros pastangos ir įgaliojimai rūpintis kokybe“ (Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika, 2005, p. 5). Visuotinės kokybės filosofija orientuoja pačią organizaciją nuolat siekti kokybės. Kokybės vadybos kontekste kokybės auditas yra sistemingas, nepriklausomas tikrinimas ir įvertinimas siekiant nustatyti, ar

su kokybe susijusi veikla ir rezultatai atitinka numatytas priemones ir ar jos (pa)naudojamos rezultatyviai, yra tinkamos, siekiant numatytų tikslų (Kaziliūnas, 2006). „Taip formuojama nauja ugdymo proceso stebėjimo ir vertinimo filosofija bei švietimo kokybės vadybos kultūra, leidžianti suvokti savo instituciją kaip visumą ir susitarti dėl jos tobulinimo sričių“ (Gedminienė, Gumuliauskienė, 2008, p. 77). Tai atspindi išorės audito siekius bei veiklos sritį. Bagdonas, Jucevičienė (2002), mokyklos kokybiškumu laiko išreikštąjį efektyvumą, t. y. Mokyklos/organizacijos iškeltų tikslų pasiekimo laipsnį, vertinimo momentu. Taigi Lietuvoje, kaip ir visose kitose pažangiose pasaulio šalyse, į pirmą vietą iškyla kokybės klausimai (Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika, 2005). Nors auditai, vykdomi vadovaujantis ISO 9000 standartais, vadinami kokybės auditais, tačiau iki šiol labiau buvo linkstama į procedūrų tikrinimą, o ne į kokybės analizę (Mackevičius, 2001). Daugelis pastarųjų metų laimėjimų kokybės vadybos teorijoje ir praktikoje panaudoti kuriant ISO 9000:2000 standartų versiją, pateikiant 8 kokybės vadybos principus, kuriais reikia remtis kuriant kokybės vadybos sistemą (Kaziliūnas, 2006).

1.2 Išorės audito, sisteminiu požiūriu į vadybą, principas

Organizacijos valdymo sistema yra pagrindinė priemonė. Leidžianti užtikrinti kokybišką ir efektyvią veiklą bei rezultatus (Mikulis, 2007). Sistema turi nuolat būti vertinama, ieškant būdų jai pagerinti. Organizacijos rezultatyvumas didėja, jei tarpusavyje susiję procesai apibrėžiami, suvokiami ir valdomi kaip sistema. Akivaizdu, kad kiekviena šalis, tarp jų ir Lietuva, yra suinteresuota, jog švietimo sistema funkcionuotų efektyviai: minimaliomis sąnaudomis pasiekti maksimalų rezultatą. Vienas svarbiausių instrumentų šiam tikslui pasiekti - švietimo monitoringo sistema, į kurios sudėtį įeina ir mokyklų auditas (Lamanauskas, 2004). Kuomet vartotojų poreikiai paverčiami paslaugų reikalavimais, o patenkinimo matavimas – grįžtamasis ryšys, rodantis, ar jų reikalavimai buvo įvykdyti. Lietuvoje iki 1999 metų nebuvo teisiškai reglamentuota nepriklausomo audito sistema, t.y. nebuvo audito įstatymo, nacionalinių „Audito standartų, kitų teisės aktų“ (Rupeikienė, 2005, p. 9). Veiklos sistemos vertinimas, šiuo atveju išorės auditas, turi būti vykdomas ne tam, kad būtų nustatyti ir nubausti kaltieji, bet siekiant rasti būdų, kaip pagerinti veiklą.

Mokyklų tobulinimo išorės auditas (MTIA) - naujas iš Vakarų perimtas švietimo kokybės valdymo būdas, 2004 - 2005 metais pirmą kartą taikytas Lietuvos švietimo sistemoje (Balčiūnas, Blinstrubas, 2006, p. 1). Lietuvoje diegiamos audito metodikos pagrindas - Škotijoje sukurtas mokyklų vertinimo modelis, kuris remiasi mokyklos veiklos rodiklių taikymu, tokiu būdu įsivertinant savo darbo kokybę įvairiose srityse. Taigi „rodiklių taikymas padeda mums pamatuoti konkretų mokyklos veiklos aspektą pagal tam tikrus požymius, nustatyti mokyklos

veiklos privalumus ir trūkumus“ (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002, p. 17). Išorės vertinimo sritys aprėpia vidaus vertinimo sritis ir jomis remiasi, tačiau atsižvelgiant į paskirties specifškumą, išorės vertinimo sritys yra labiau visuminio, sisteminio, įžvalgų pobūdžio. Švietimo įstaigos išorės vertinimas apibūdinamas, kaip „įstatymų lydimaisiais aktais nustatytų subjektų ar institucijų valia iš šalies atliekamas švietimo įstaigos vertės ir kokybės apibūdinimas bei pokyčių matavimas pagal sutartinius švietimo įstaigai žinomus kokybės rodiklius“ (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002, 32 psl.). Išorės vertinimo metu mokyklose analizuojama tai, kas yra svarbiausia - ugdymo procesas. (2007- 2008 m. vertintų bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės apžvalga, p.3). Auditas yra nepriklausomas tikrinimas, kurį nepriklausomai nuo kieno nors valios ar įtakos atlieka auditoriai. (Rupeikienė, 2005). Terminas nepriklausomas yra esminis ir vartojamas ta reikšme, kad „tikrintojas (vadinamas auditoriumi) nėra nei asmuo, atsakingas už darbo atlikimą prieš patikrinimą, nei tiesioginis to asmens vadovas“ (Kaziliūnas, 2006 p. 99). Juknevičienė (2006) analizuodama veiklos audito specifika Lietuvoje, nurodė, kad vienas iš paskutinių reikalavimų, kad organizacijos, vykdančios valdžios auditą, turėtų išorinę kokybės kontrolės apžvalgą mažiausiai kartą per trejus metus. „Kontrolės“ ir „audito“ sąvokos, rodo, kad audito sąvoka, nors ir labai artima kontrolei, tačiau jai netapati: audito sąvoka savo turiniu platesnė už kontrolės (Rupeikienė, 2005). Auditas yra tikrinimas, tai tam tikra kontrolės forma, kurios metu tikrinami tam tikri objektai. Remiantis Vakarų Europos šalių patirtimi ir Lietuvos švietimo aktualijomis galima išskirti keletą bendrųjų esminių problemų, kylančių šalies mokyklų išorės kontrolės ir priežiūros sistemai: „auganti švietimo ir metodų įvairovė, didėjanti sistemos decentralizacija ir savarankiškumas, globalizacija ir regioninis savitumas, įsivertinimo ir išorinio vertinimo dėmė, naujų vadybos teorijų ir praktikų atsiradimas, ugdymo paradigms kaita“ (Balčiūnas, Blinstrubas, 2006. p. 1). Pastaraisiais metais daugelyje šalių naujai apibrėžiamos ir vertinimo funkcijos. Įsivyrąja ryšys tarp išorinio vertintojo ir mokyklos, kuris apibūdinamas kaip „dialogu pagrįsta partnerystė ir palaikymas, o ne kaip priežiūra ir kontrolė“ (Balčiūnas, Blinstrubas, 2006, p. 1). Dialogas svarbus ieškant kokybės problemų sprendimo būdų ir nustatant prioritetus: „kiekviena mokykla turi išsiaiškinti savo poreikius ir sukurti tuo poreikius plėtojančią strategiją, teikdama kokybiškas paslaugas klientams, konkuruodama švietimo rinkoje“(Gedminienė, Gumuliauskienė, 2008, p. 77). Jucevičienė (1996) išskiria du kontrolės aspektus, kurie išreiškia standartų nustatymą, galutiniam valdymo rezultatui įprasminti bei kontrolės funkcijų (proceso parametru išmatavimas, įvertinimas ir palyginimas su lauktaisiais) dominavimas. (Jucevičius, 1996). „Teoriniu aspektu šiuolaikinis švietimo vertinimo pagrindas, nustatantis jo kryptingumą, dažniausiai yra susijęs su kokybės vadybos principų perkėlimu iš verslo administravimo į viešojo administravimo sritį“ (Balčiūnas, Blinstrubas, 2006 p. 1). Juknevičienė (2006) pateikė, Leeuw

(1996) nurodytas 3 priežastis, dėl kurių veiklos auditoriai sutelkia dėmesį į vadybą ir jos galimą reikšmę: 1) vadybos tikslai susilieja su viešojo administravimo tikslais, tačiau nėra svarbesnių įrodymų, kad šie tikslai iš tikrųjų bus įgyvendinti; 2) vadybos diegimas yra lydimas nenumatytų ir nepageidaujamų padarinių, kurie duoda priešingus rezultatus nei numatytuose tiksluose, valdymo rizikos; 3) koncepcijų įteisinimas tapo svarbesniu už inovacijas. Šiuo atveju auditas patogus kaip instrumentas, spręsti vadybos ir jos elementų integravimo trikdžius į viešojo administravimo organizacijų praktiką. Konkrečiai analizuojant išorės audito funkcionalumą šiais aspektais ir pagrįsti kiekvieną teiginį: 1) išorės auditas, jo paskirties specifika yra apibrėžta; labiau visuminio, sisteminio pobūdžio; padeda atskirti siekimus; 2) vienas iš išorės vertinimo principų yra tikslumas ir patikimumas, taikant tiksliai vertinimo procedūras; 3) metodologinis bendrumas, sudaro teorinę prielaidą sėkmingai adaptuoti (priklausomai nuo to kiek tai reikalinga), remtis kitose šalyse veikiančiais išorinio vertinimo metodais. Taip pat tokia apžvalga neišvengiamai apima audito organizacijos efektyvumo įvertinimą, jos įtaką viešosioms programoms. Juknevičienė (2006) išnagrinėjusi valstybinius audito standartus, nurodo, kad veiklos auditas apima: 1) veiklos ekonomiškumo (taupumo) vertinimą; 2) finansinių, žmogiškųjų ir kitų išteklių panaudojimo efektyvumo vertinimą; 3) rezultatyvumo (veiksmingumo) vertinimą. Apibendrinant galima teigti, kad „švietimo vertinimo sistemos tobulinimas Lietuvoje atliekamas diegiant naujus organizacinius – struktūrinius elementus, taikomi nauji vertinimo metodai, pagrįsti nauja vertinimo filosofija“ (Balčiūnas, Blinstrubas, 2006, p. 2). Kaziliūnas (2006) atskleidžia naują požiūrį į auditą, kuris reikalauja iš auditoriaus aiškiai suprasti organizacijoje vykstančius procesus, jų sąveiką, pastebėti ir atskleisti procesų trūkumus tenkinant vartotojų poreikius ir lūkesčius. Auditas apibrėžiamas kaip nepriklausomas išorinis vertinimas, dažniausiai atliekamas po įstaigos įsivertinimo procedūrų ir orientuojamas į organizacijos kokybės apžvalgą ir gerinimą. Kokybė matuojama pagal dar iš anksto susitartus kriterijus ir nustatytus standartus .

1.3 Išorės auditas, kaip mokyklos kokybės kėlimo instrumentas ir nuolatinis gerinimas

Kintanti išorinė ir vidinė organizacijos aplinka, didėjanti konkurencija ir klientų reikalavimai lemia nuolatinių pokyčių ir gerinimo poreikį (Mikulis, 2007). Viena seniausių organizacijų pasaulyje yra mokykla. Kiekviena organizacija, tarp jų ir Lietuvos bendrojo-lavinimo mokykla, veikia kintančioje, nuolat besivystančioje aplinkoje. Dėl globalių pasaulinių tendencijų išaugo ir audito aktualumas. Ši kaita suintensyvėja pasauliui žengiant į žinių ir informacinę visuomenę. „Tam reikalingas mokyklos, kaip organizacijos, nuolatinis tobulėjimas ir tapimas kitokia - kokybiškai nauja organizacija“ (Kudokienė, Juodaitytė, 2005, p. 35). Gerinimas reiškia, kad įmonės veikla perkeliama į kitą kokybės lygį.

„Daugumoje Europos Sąjungos šalių seniai įsitikinta - norint užtikrinti aukštą kokybę, būtina nuolat įsivertinti ir pakeisti organizacijos kultūrą“ (Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika, 2005, p. 6). Nagrinėti organizacijos kultūrą, jos esmę, Duncan (1989) pasiūlė šiais aspektais, įvertinant 3 svarbius problemos pjuvius: objektyvų – subjektyvų, kokybinį – kiekybinį ir perteikiančiojo - priimančiojo (Jucevičius, 1996). Šie aspektai sufleruoja organizacijos kultūros aspektus, savybes. Objektyvumo- subjektyvumo aspektą galėtume interpretuoti, kiek organizacija yra šališka ar vienašališka, uždara; kokybinis – kiekybinis aspektas atspindi jos tikslinę orientaciją; perteikiančio – priimančio aspektas leidžia manyti, organizacijos funkcionalumą skleisti ar priimti „gerąją“ patirtį. Kultūra gali būti išmokstama, paskleidžiama, perduodama, tačiau jos filosofijos kūrimas yra labai sudėtingas procesas. Jucevičius (1996, p. 69) išskirias tris pagrindines prielaidas, leidžiančias formuoti organizacijos filosofiją: 1) „sukurti naują organizacijos filosofiją, kuri žymia dalimi grindžiama esamomis vertybėmis; 2) sukurtą vertybių sistemą, filosofiją svarbu kuo plačiau paskleisti organizacijoje; 3) tam, kad būtų galima matyti, kaip keičiasi situacija ir formuojasi nauja kultūra, reikia sukurti šių pokyčių vertinimo kriterijų sistemą“. Organizacijos filosofija, tarsi, dermė vertybių, tikslų su iš aplinkos apibrėžtomis vertybėmis, keliamais tikslais, bei teorinis pagrindas efektyviam veikimui. Kaip pavyzdį, galime pateikti šį teiginį : „švietimui svarbu ne tik tai, kad besimokantysis patogiai jaustųsi mokymosi metu ir susidarytų gerą įspūdį apie jam siūlomas žinias, veiklos metodus ir t.t., kur kas svarbiau, kad buvęs mokinys gyvenime nenusiviltų gautu išsilavinimu“ (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002, p.6). Organizacija privalo aiškiai žinoti, kuria linkme ji nori kreipti savo veiklą – kokybės požymiai turi būti tokie, kad juos būtų galima stebėti ir matuoti. Pastaruoju metu Lietuvoje, kaip ir daugelyje pasaulio šalių, ypač domimasi šių dienų fenomenu — besimokančia organizacija. Akivaizdu, jog „švietimo organizacijoms būtina ir tapimas besimokančiomis, kurios sukurtų sąlygas tikram mokymuisi bei svarbiausiu savo veiklos tikslu laikytų visų jos narių mokymosi galimybių organizavimą“ (Kudokienė, Juodaitytė, 2005, 34). Terminas besimokanti organizacija yra naujas ir mokslinėje literatūroje, ir realioje organizacijų praktikoje. Užsienio bei lietuvių mokslininkai nagrinėja savo darbuose besimokančios organizacijos sampratą, tačiau ji nėra tiksliai įvardinta, nėra visuotinai priimtos šio termino reikšmės. Besimokančios mokyklos renka informaciją ne tik organizacijos viduje - jos nuolat stebi aplinką, kad galėtų toje aplinkoje sėkmingai dirbti. Mokykla, galinti plačiai organizuoti tobulinimosi procesus, telkti tokiam darbui žinias bei įgūdžius, dažnai vadinama organizacija, kuri mokosi (Kudokienė, Juodaitytė, 2005). Vienas iš Europos Komisijos Švietimo ir kultūros direktorato 2000 m. suformuluoto ateities Europos švietimo kokybei ir padiktuotų naujų žinių sampratos iššūkių: turi būti orientuojamasi į bendrosios kompetencijos kokybę, švietimo įstaigų pasirengimą ir gebėjimą pasinaudoti įvairiais

informacijos šaltiniais ir su jais konkuruoti (ypač vertybių lygmeniu) (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002). Linkaitytė, Žilinskaitė (2008) nurodo, kad mokymosi veikla yra nukreipta į kompetencijų įgijimą bei jų plėtojimą; mokymo / mokymosi palaikymo - į mokymosi aplinkos kūrimą; paslaugos teikimo - į mokymosi programų kūrimą; infrastruktūros kūrimo - į švietimo paslaugų infrastruktūros kūrimą bei specialistų rengimą; švietimo politikos - į strategijų kūrimą. Kiekvieno tipo veikla turi specifinę paskirtį visos organizacijos veikimo sistemos atžvilgiu. Jucevičienės (1996) nuomone, vadovavimo stilius, organizacinis klimatas tai pat reikšmingai įtakoja žmonių organizavimo stiliaus ir darbuotojų poreikių svarbą, bendradarbiavimo įtaką tiek vadybai, tiek mokymo sistemai. Želvys (1999, 2003) išskiria, tris dominuojančius požiūrius į švietimo organizacijų specifiką. Remiantis pirmuoju požiūriu, galime teigti, kad švietimo organizacijos yra tokios pačios organizacijos kaip ir visos kitos, todėl jose taikomi visiems bendri vadybos dėsniai. Tarptautiniai visuotinės kokybės vadybos standartai ISO 9000, ISO 9001 apibrėžia kokybės valdymui būdingą ciklą : planavimas, vykdymas, analizė, tobulinimas ir vėl planavimas, vykdymas ir t.t. akcentuojant jo nenutrūkstamumą, nuolatinę poreikių peržiūrą. Modeliuodami visuotinę švietimo kokybės vadybą turėtume numatyti panašų begalinį ciklą pradedant nacionaliniu, toliau regiono, mokyklos, klasės ir baigiant konkretaus moksleivio lygmeniu (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002). Antrasis požiūris prieštarauja pirmajam, nurodant, kad švietimo organizacijos yra visiškai skirtingos palyginus su kitų tipų organizacijomis ir verslo pasaulyje įprasta vadyba negali būti taikoma švietime. Trečiasis požiūris išlaiko pusiausvyrą, nurodydamas, kad švietimo organizacijose taikant bendrosios vadybos principus pirmiausia reikia juos atidžiai peržiūrėti bei modifikuoti. Bitino, Rupšienės, Žydžiūnaitės, 2008, p.128) nuomone, „kiekviena bendruomenė suvokia save individualiai; tai kas apie ją pasakyta, negalioja kitoms grupėms“. Tačiau išvada, kad dalinės individualios patirties neįmanoma perkelti į kitą tikrovę, yra klaidinga.

1.4 Išorės audito, procesiniu požiūriu į vartotoją, principas

Visų pirma svarbu apsibrėžti - kas yra klientas. Visuotinės kokybės vadybos požiūriu visa organizacija susideda iš vidaus tiekėjų ir vidaus klientų grandinės (Mikulis, 2007). Vidinį vartotoją galima apibūdinti, kaip vartotoją, kuris jungiasi lokaliame tinkle. Procesų lygmenyje tinkamai patenkinti vidinius vartotojus bus įmanoma tik tada, kai labai gerai išaiškinami procesų ir funkcinių padalinių santykiai, taip pat vadovų ir jų pavaldinių santykiai (Vanagas, 2004). Vadybinių procesų paskirtis – nustatyti organizacijos tikslus bei strategijas ir veiksmingai valdyti kitus organizacijos procesus. Procesai turi turėti aiškiai apibrėžtą pradžią ir pabaigą bei turi būti nustatyta: kokie proceso gaviniai; ką procesas numato sukurti, pasiekti; kaip procesas veikia;

kokie turi būti proceso išeidiniai duomenys, rezultatai (Kaziliūnas, 2006). Išorės vertinimo tikslas – skatinti mokyklas tobulėti siekiant geresnės ugdymo(si) kokybės ir geresnių mokinių pasiekimų (Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas, 2007). Ilgalaikės švietimo plėtotės projekte numatytas naujas aukščiausio valstybinio lygmens susitarimas dėl švietimo kokybės, pasiūlant kontekstualumą, kaip vieną iš vertybinių principų, kuris išreiškia dabartinius antrojo švietimo reformos etapo prioritetus. „Kontekstualumas reiškia teikiamų švietimo paslaugų ir kliento lūkesčių bei aplinkos raidos atitiktį“ (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002, p. 8).

Edukologijos objektas tradiciškai yra ugdymo procesas, t.y. slinktis, kurios naudingumą ir efektyvumą išmatuoti šiuolaikinių teorijų akivaizdoje tampa utopiniu užmanymu. Duoblienė (2009) teigimu, ugdymo procesas vyksta daugelio veiksnių aplinkoje, yra daugiamatis, taigi visuomet tikėtinas ir šalutinis poveikis, kurį suvokti ir nustatyti bus galima tik po kurio laiko. Švietimo sistemos raida, ugdymo nuostatų kaita, ugdymo kokybė, teisingumas ir efektyvumas – amžinosios švietimo temos (Būdienė, 2009). Valstybė švietimo įstaigoms nustatė pagrindinius ugdymo orientyrus – ugdymo tikslus, uždavinius, veiklą grindžiančias vertybe, principus, ugdymo turinio kūrimo gaires (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002). Targamadžė (1996) nurodo, kad švietimas yra realizuojamas švietimo sistemoje, kurią sudaro įvairios edukacinės institucijos, įgyvendinančios konkretizuotus ugdymo tikslus. Tačiau būtų netikslu tapatinti švietimo ir ugdymo kokybę. Tai artimos, bet ne tapačios kategorijos, jų turinys skirtingas (Lamanauskas, 2004). Targamadžė (1996, p. 102) nurodė, kad „švietimas yra daugiau visuomenės lygmenį apibūdinanti kategorija, o ugdymas – individo lygmenį pabrėžianti samprata“. Galima sakyti, kad kokybė – tai kliento poreikių patenkinimas. Ugdymo mokslo sąvokos traktavimo prasme dauguma; Lietuvos mokslininkai, tarp jų Jovaiša, Vaitkevičius (1987) nors ir atribotų nuo Vakarų pasaulio tikslinės minties raidos, išlaikė tradicinį, ankstesniais nepriklausomas Lietuvos metais vyravusi požiūrį į pedagogiką kaip „mokslą apie ugdymo procesą, tiriantį tikslingą ir kryptingą pedagogo ir jo ugdomųjų asmenų bendrą veiklą, skirtą pastarųjų asmenybei formuoti ir tobulinti“ (Jucevičienė, 1996, p. 9). Praktiniu vadybos požiūriu konkretus kokybės turinys yra susitarimas. Susitarimus dėl švietimo kokybės dabartinėmis sąlygomis lemia trys esminės veiksnių grupės: 1) „asmens švietimo poreikiais; 2) Lietuvos, visuomenės, valstybės, kultūros dabarties poreikiai, artimos/tolimos ateities lūkesčiai; 3) Europos, pasaulio švietimo raidos dabartinės tendencijos ir ateities iššūkiai“ (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002, p. 9). Šie poreikiai aprėpia individualų/ asmeninį, bendruomeninį/ organizacijos bei nacionalinį/ tarptautinį lygmenis. Švietimas ir ugdymas, veikiamas mokslo naujovių ir mokslo filosofijos, tampa sudėtingas, sunkiai suprantamas bei valdomas (Duoblienė, 2009). Ugdymą, jo kryptingumą sąlygoja švietimas,

kuris sparčios kaitos sąlygomis yra labai nestabilus kaip sistema, pastoviai neapibrėžta visuma. Tačiau iš ugdymo tikimasi didelių rezultatų. „Tam, kad ši sistema būtų patikima, ji turi būti perteklinė, kitaip sakant, besivadovaujanti dubliavimo principu“ (Lamanauskas, 2007, p. 56). Taigi, bandant apibrėžti ar projektuoti modernų ugdymą, pasitelkiant vadybos elementus, galėtų būti toks: 1) tradicinio ugdymo identifikavimas ir poreikių nustatymas; 2) naujų vertybių, požiūrių, turinių, metodų, stilių, įvedimas (Večkienė, 1996). Ugdymo kokybę galime apibrėžti, kaip indėlio, proceso, rezultatų ir konteksto visumą. „Ugdymo situacija ir kokybės siekimas priklauso nuo įvairių veiksnių, vieni iš svarbiausių-savimonė, nepasitenkinimas esama padėtimi, motyvacija ir gebėjimas keistis“ (2007-2008 m. vertintų bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės apžvalga, p. 3). Švietimo vertinimo sistemos tobulinimas Lietuvoje atliekamas diegiant naujus organizacinius – struktūrinius elementus, pagrįstus nauja filosofija. „Vienas iš mokyklos išorės vertinimo sistemos konstravimo bruožų – tai nuolatinė refleksija ir moksliniai taikomieji tyrimai“ (Balčiūnas, Blinstrubas, 2006, p. 2). Ugdymo sistemos būklės vertinimas ir prognozavimas pasitelkiant monitoringą yra integralus reiškiny, t.y. įvertinantis /atsižvelgiantis/ daugybę įvairių faktorių, sąlygojančių ugdymo proceso kokybę (Lamanauskas, 2004). Šermukšnytė (1996), nurodo, kad kuriant monitoringo sistemą, siekiant atlikti visos švietimo sistemos funkcionavimo analizę, reikalinga nuosekli vertinimo kriterijų sistema, kuri apimtų visus švietimo sistemos lygius. Išorės auditorius iš esmės sprendžia dvejopą uždavinį: renka duomenis regioniniam monitoringui ir padeda mokyklai objektyviai bei profesionaliai įsivertinti (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002). Monitoringas yra integralus gero ugdymo komponentas, o jo kaip monitoringo sistemos svarba išryškėja, vertinant tarptautinį kontekstą (Lamanauskas, 2004). Tarptautinio konteksto analizė, rėmimasis kitų šalių patirtimi šiandien tapo aktualu; mokslinėje literatūroje vis dažniau galima sutikti apibūdinimą integralus švietimas. Analizuojant Vakarų šalių patirtį, Lietuvos mokslininkų darbus švietimo integracijos srityje, galima išskirti šiuos pagrindinius tikslus: siekti asmenybės vientisumo; visuomenės bendradarbiavimo; asmenybės integracijos į visuomenę bei kultūrinę aplinką (Lamanauskas, 2007). „Atlikdama integracinę funkciją, švietimo sistema pasireiškia kaip visuomeninės integracijos instrumentas, kurio pagalba vyksta institucionalizuota normų, vertybių, nuostatų ir interpretacijų reprodukcija, užtikrinanti hierarchinius santykius visuomenėje“ (Šermukšnytė, 1996, p. 104). Lamanausko (2007) teigimu, švietimo monitoringo objektas yra ugdymo sistema kaip statistinė visuma, išdava. Visuminės ugdymo situacijos analizės duomenys, jų interpretacija įryškintų konkrečios edukacinės praktikos problemas, kas vėliau turėtų realų pagrindą novacijoms (Večkienė, 1996). Tai suderinus su mokyklos vizija ir tikslais galima būtų tikėtis tikslingo ugdymo modernizavimo. Sistemos analizė reikalauja sisteminio nagrinėjimo, įvertinant įvairius sistemą įtakančius veiksnius, jų tarpusavio bei sistemos struktūros, funkcijų, aplinkos

priklausomybę (Targamadžė, 1996). „Holistinis požiūris į objektą reiškia, kad ugdymas nagrinėjamas kaip vientisa sudėtinga sistema, vadovaudamasis teiginiu, kad objekto komponentų, elementų visuma yra daugiau negu jų suma“ (Bitinas, 2006, p.11). Ugdymo reiškinių esmė, pilnutinė asmens ugdymo programos ar situacijos raiška, išpildymas. Dėmesys telkiamas į ugdymo procesus, individų ir kultūros raidą, kitaip tariant stengiamasi aprėpti visumą, kaip kontekstą. Duoblienė (2009) nurodo, kad Lietuvos edukologai, besidomintys ugdymo filosofijos problemomis, nori objektyviai įvertinti situaciją (ugdymo tikrovę): išaiškinti ontologines ir epistemologines ugdymo prieigas, įvardinti prarastas ar būtinias vertybes ir švietimą keisti pozityvia linkme. Vienas iš esminių edukologijos funkcijų – atlikti tyrimus, kuriais ugdymo tikrovė ne tik aprašoma ir aiškinama, bet visų pirma grindžiamas jos tobulinimas (Bitinas, 2007). Perspektyvinius švietimo ir ugdymo tikslus galima įgyvendinti tik vadovaujantis tam tikra švietimo politika, tam tikslui kuriant programas, atliekant įvairias procedūras, kurios grindžiamos įvairiomis filosofinėmis koncepcijomis (Vasiliauskas, 2006). Pasauliniai procesai, šalies raida kels vis naujus iššūkius švietimui, keisis švietimo politikos akcentai, tai pat bendruomenės nuostatos, pedagogų profesionalumas, kokybės samprata (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002). Galima būtų pritarti (Duoblienės (2009) išsakytai nuomonei, kad dabarties ugdymo ypatumai yra neapibrėžtumas ir reliatyvizmas, kurią paskatino mokslo revoliucija. Mokykla - viena svarbiausių integralaus švietimo institucijų, todėl svarbu vertinti esamą kokybę nuolat, nes kiekvieną kartą atliekant auditą, mokyklos aplinka jau bus pakitusi, o tobulinti teks ne visada tuos pačius dalykus. „Realizuojant veiklos tyrimų modelį, svarbu sujungti dvi dimensijas : turinio (teorijos) ir praktikos (konstravimo ir rekonstravimo“) (Baranauskienė, 2003, p. 24). Edukacinę paradigmą (iš mokymo į mokymąsi), jos kryptingumą galima susieti su konstruktyvizmo teorija, kuri yra pagrindinė švietimo metodologija JAV. Pagrindiniai jos principai grindžiami šiuolaikiniu žmogaus raidos ir mokymosi procesų požiūriu. Žvelgiant į švietimo ateitį, mokslinėje konferencijoje „Švietimo kaitos kelias“, Jauniūnaitė (2009) ugdymo kaitą siejo su konstruktyvizmo metodologijos pripažinimu (Būdienė, 2009). Išorės vertinimo sritys apima švietimo įstaigos ugdymo sąlygų, ugdymo procesų bei tikslų pasiekimų ištyrimą. Lyginamoji analizė leidžia daryti išvadą, kad „ugdymo fenomenų kiekybinis ir kokybinis pažinimas gali būti interpretuojamas kaip dvi metodologinės paradigmos, kurių taikymas grindžiamas ne konfrontacija, o abipuse mokslinė tolerancija“ (Bitinas, 2006, p 14).

1.5 Išorės audito vertinamasis aspektas

Tai ką, turi matuoti organizacija, priklauso nuo to, kokie tikslai yra keliami ir ką įmonė nori valdyti. Pastaraisiais metais nuolat didėjo įsitikinimas, kad kokybė nėra paprastas taisyklių ir instrukcijų laikymosi rezultatas. Į organizacijos procesus orientuotas auditas pagrįstas procesiniu požiūriu, kuris reikalauja daugiausia dėmesio sutelkti į tai, kaip organizacija pasiekia savo tikslus tinkamai valdydama tarpusavyje susijusius procesus. Tai iš esmės keičia iki šiol nusistovėjusią auditavimo metodologiją, kuomet daugiausia dėmesio buvo kreipiama į planinių rodiklių ar privalomųjų reikalavimų vykdymą (Kaziliūnas, 2006). Proceso eigos matavimas ir valdymas yra esminiai dalykai, kad būtų pasiekta ir išlaikoma reikiama paslaugų kokybė. Tačiau veiklos mokslas, kaip veiklos tyrimai, turi atitikti mokslui keliamus reikalavimus (Baranauskienė, 2003).

Audito standartus galima vertinti kaip ilgametės praktikos patvirtintų audito metodų kodifikacija bei auditorių profesinės veiklos darbo stilių, kurio būtina laikytis, jei standartai oficialiai juridiskai reglamentuoti (Juknevičienė, 2006). Išorės vertinimas yra formuojamasis mokykloje vykstančių procesų vertinimas, vykdomas pagal bendrojo lavinimo mokyklos veiklos rodiklius ir teikiantis informaciją, reikalingą mokyklos veiklai koreguoti ir jos rezultatams gerinti (Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas, 2007). Norint sukurti veiksmingą organizacijos kokybės gerinimo strategiją pirmiausia reikia tiksliai ir aiškiai įvertinti esamą kokybės padėtį. „Švietimo kokybė nėra absoliuti ir stabili kurių nors švietimo požymių išraiška“ (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002, p. 9). Audito kriterijais vadovaujama kaip nuoroda, pagal kurią nustatoma atitiktis ir kuri gali apimti kokybės politiką, kokybės tikslus, procedūras, standartus, įstatymus ir reglamentus, kokybės vadybos sistemos reikalavimus, sutarčių su klientais reikalavimus (Kaziliūnas, 2006). Susitarimo sąvoka apibūdina kokybę; tai asmens, Lietuvos/ visuomenės/ valstybės ir Europos/ pasaulio poreikių, lūkesčių, tendencijų derinimas. Tai vadybos lygmenys, visuotinės švietimo kokybės objektai, šiems turėtume numatyti begalinį ciklą susitariant dėl bendrų vertybių; dėl tikslų ir rezultatų; dėl veiklos tobulinimo plano, jo įgyvendinimo; sėkmės vertinimo; tolesnių tobulinimo perspektyvų ((Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002). Galima sakyti, kad kokybė – tai kliento poreikių patenkinimas. Nors ir suradęs dokumentuose keletą atitikties faktų, auditorius negali būti įsitikinęs, kad organizacija sugeba nuolat teikti produktą, atitinkantį vartotojų poreikius. Vergiškas prisirišimas prie procedūrų nesant realių veiklos rezultatų yra neveiksmingas (Mackevičius, 2001). Pirmiausia, auditas niekada nebus veiksmingas, jeigu nebus aiškiai iki galo suprasti jo tikslai. „Esminis Lietuvos švietimo reformos bruožas yra pakitusi švietimo kokybės samprata bei požymiai, kuriais remiantis nustatomas kokybės lygis“ (Prakapas, Targamadzė, p. 90). Vadovaujantis Mokyklų tobulinimo

programa kuriama švietimo valdymo informacijos sistema, į kurią patenka visi svarbiausi švietimo duomenys, įskaitant bendrojo lavinimo mokyklų audito ir nacionalinių mokinių pasiekimų tyrimų duomenys. Ališauskas, Dukynaitė (2005) apibūdina informacijos valdymo esmę ir eigą: remiantis prieš tai minėtais tyrimų duomenimis, bus automatizuotai skaičiuojami nacionaliniai švietimo būklės rodikliai, generuojami nacionalinio, savivaldybės ir mokyklos lygmens pagrindinių duomenų sąvadai, parodantys atitinkamo lygmens švietimo būklę. Švietimo kokybės vadybos problematikos požiūriu visgi yra įmanoma susitarti, nes patys savaime ekonomiškumas, veiksmingumas ir efektyvumas nėra suprantami. Juknevičienė(2006) nurodo, kad viena iš didžiausių problemų, su kuriomis susiduriama veiklos audite, yra matavimo kriterijai. „Kol kas nesutariama, kurį iš terminų - „indikatorius" ar „rodiklis" - reikėtų vartoti“ (Lamanauskas, 2004, p. 52). „Veiklos rodiklis - mokyklos veiklos matavimo kriterijus, tiksliau nurodantis vertinimo objektą, reiškinį ar procesą, jų kiekybinę ar kokybinę charakteristiką, bendrai nusakantis siekiamą rezultatą“ (Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika, 2005, p. 9). Tarptautinių žodžių žodyne nurodo, kad rodiklis yra veiklos rezultatų, kokybės ir kiekybės išraiška (Tarptautinių žodžių žodynas, 2010-11-20). Lamanausko (2004) nuomone, rodiklis teikia informaciją, kuri padeda geriau suvokti reiškinio esmę, bet jokių būdu nėra tapati kuriam nors reiškiniui. Apibendrintai, būtų galima teigti, kad rodiklis yra bendra, visuminė samprata, išreiškianti objektui/ veiklai/ procesui rezultatą, kuris yra neišbaigtas ir unikalus. Kaip pavyzdį, būtų galima pateikti Bitino, Rupšienės, Židžiūnaitės (2008, p. 128) teiginį: „net jei tyrėjas supranta ir geba moksliskai interpretuoti tiriamos bendruomenės funkcionavimo taisykles, jų sąveikos unikalumas išlieka“. Idealiu atveju matuojami monitoringo ir audito rodikliai būna tarp savęs suderinti, siekiama ypač glaudžios išorės ir vidaus rodiklių dermės (nepainiojant mokyklų) (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002). Indikatorius - prieinama stebėjimui ir matavimui tiriamojo objekto charakteristika; eksperimentinėje situacijoje jis pakeičia, nustato ir pan. kitas tiriamojo objekto charakteristikas, kurių negalima tiesiogiai stebėti (Lamanauskas, 2004, p. 52). Indikatoriaus samprata Tarptautinių žodžių žodyne yra apibūdinama, kaip stebimo objekto būsenai, kiekybinei ar kokybinei charakteristikai atvaizduoti žmogui suvokiama forma (Tarptautinių žodžių žodynas, 2010-11-20). Abi šios sąvokos aprėpia tiriamo objekto tiesiogines (tiriamas tuo aspektu) charakteristikas, kartu atkleidžiant netiesiogines (išplaukiančias atlikus tyrimą) charakteristikas. Kuo procesas labiau mechanizuotas ar apibrėžtas išsamiais rašytinėmis procedūromis, tuo didesnė galimybė taikyti griežtos kokybės sistemos principus (Mackevičius, 2001). Taigi, reikia matų, kurie apibrėžtų valdžios veiksmų kokybę. Tokie matai yra veiksmingumas, ekonomiškumas ir efektyvumas (Juknevičienė, 2006). „Mūsų šalyje, turint omenyje jos istorijos specifiką, būtų svarbiau įsigilinti ne į skirtingus etalono įvardijimus, o į poreikių, standartų ar

kriterijų išsiaiškinimo, nustatymo būdus“ (Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika, 2005, p. 5). Tarptautinių žodžių žodyne kriterijus pateikiamas, kaip sprendimo vertinimo pagrindas, matas (Tarptautinių žodžių žodynas, 2010-11-20). Tinkamai parinktas kriterijus turėtų būti lengvai pamatuojamas; patogus naudoti, rodyti santykį tarp siekiamų ir pasiektų rezultatų; nepriklausomas nuo kitų supančių (aplinkos) veiksnių; naudingas ir gana dažnai naudojamas (Kaziliūnas, 2006). Išorės auditas, turintis struktūrą, kitaip ugdymo kokybės kriterijus, kokybės matavimo/ konstatavimo instrumentas, yra nepriklausomas, naudingas, renkant duomenis regioniniam monitoringui bei padedant mokyklai objektyviai, profesionaliai įsivertinti. Audito kriterijai yra politikų, procedūrų ar reikalavimų visumą, o audito įrodymai yra įrašai, fakto ar kitos informacijos patvirtinimai, kurie yra susiję su audito kriterijumi ir gali būti patikrinti (Mackevičius, 2001). Daugiausia modernios vertinimo įtakos švietimo sprendimams ir švietimo kokybės užtikrinimui turi galimybę suteikti mokyklų tobulinimo vidaus ir išorės auditas. Ališauskas, Dukynaitė (2005, p. 29) nurodo, kad „naujausi analizės ir vertinimo būdai savo metodikose numato pokyčius lemiančios politikos siūlymus, pasiteisinusios patirties sklaidą“. Lamanausko (2007) nuomone, integralinio švietimo reikalavimai lemia visos švietimo teorijos, taip pat praktikos, normas. Bet kuri veikla arba gamyba, kuri paverčia įeitinius dalykus išeitiniais, gali būti traktuojama kaip procesas (Kaziliūnas, 2006). Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė (2008) apibūdina proceso grandinę, kurią sudaro: įeiga, per kurią pirminė informacija patenka į sistemą; transformavimo mechanizmas, kuris padeda perdirbti gautą pirminę informaciją į mokslinės vertės turinčius teiginius; išeiga, per kurią pertvarkyta (mokslinė) informacija perduodama į išorę. Apibendrintai būtų galima teigti, kad praktika yra vienas iš kokybės laidavimo procesų. Kalbant apie kokybę švietimo įstaigose, telkiamas dėmesys ugdymo kokybei. Ugdymo kokybės laidavimas neįmanomas be nuolatinio vertinimo; kuomet vertinamos nustatytos sutartinės veiklos sritys pagal sutartinius rodiklius/ požymius (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002). „Požymis - skiriamasis bruožas, savybė, įrodymas, atspindintis pasirinktos mokyklos vertinimo srities veiklą“ (Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika, 2005, p. 9). Tarptautinių žodžių žodyne, požymis, tarsi žymė, pagal kurią galima atskirti, savybė (Tarptautinių žodžių žodynas, 2010-11-20). Apibendrintai galima teigti, kad požymis yra/ gali būti nustatyta, savybė būdinga konkrečiam objektui, šiuo atveju konkrečiai veiklos sričiai priklausomai kuri veiklos sritis yra vertinama. „Vertinimo sritis – pagrindinės mokyklos veiklos sritys, turinčios įtakos mokyklos teikiamo ugdymo kokybei ir bendrai mokyklos veiklai“ (Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika, 2005, p. 9). Mokyklos veiklos kokybės vertinimo sistemą sudaro mokyklos įsivertinimas, kuris yra svarbiausias mokyklos veiklos kokybę užtikrinantis veiksnys, ir išorės vertinimas (Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos

aprašas, 2007). „Šiuolaikinėse švietimo sistemose vertinimo problema tapo ypač aktualia, nes integraciniai procesai Europos Sąjungoje paskatino Vakarų šalis skirti daugiau dėmesio savo švietimo sistemų efektyvumo tyrimui“ (Šermukšnytė, 1996, p. 128). Kokybės laidavimas neįmanomas be nuolatinio vertinimo, įsivertinimo. Vertinimas numato struktūrines galimybes apžvelgti veiklą, suteikia grįžtamąjį ryšį lemiančią bei apibendrinančią įtaką ir užtikrina, kad priimtini reikalavimai (standartai) bus pasiekti, mokyklos veikla tobulinama, skatinama siekti geresnės ugdymo kokybės (Prakapas, Targamadžė, 2008). „Esminis Lietuvos švietimo reformos bruožas yra pakitusi švietimo kokybės samprata bei jo požymiai, kuriais remiantis nustatomas kokybės lygis“ (Prakapas, Targamadžė, 2008, p. 90). Ugdymo kokybę būtų galima apibrėžti, kaip švietimo įstaigos procesų bei rezultatų kokybės išdavą bei švietimo vadybos posistemę.

1.6 Išorės audito edukacinis aspektas

Edukologija – mokslas apie žmogaus ugdymą ir ugdymąsi per jo gyvenimą, apimantis ne tik mikroedukacinę terpę, kurioje vyksta tiesioginė ugdomoji sąveika, bet ir makroedukacinę terpę – švietimo sistemas, įvairias jų edukacines, socialines, vadybos problemas (Jucevičienė, 1996). „Pasauliui vystantis į žinių ir informacinę visuomenę, mokyklai nebepakanka vadovautis vien direktyvomis, tenka iš aplinkos atsirinkti savo veiklai tobulinti reikalingų žinių ir kūrybiškai panaudoti projektuojant bei modeliuojant šią veiklą“ (Kudokienė, Juodaitytė, 2005, p. 35). Steigėjo (dažniausiai savivaldybės), kuriam pagal Lietuvos įstatymus yra pavesta mokyklų veiklos priežiūra, vertinimas yra artimas nacionaliniam švietimo monitoringui, tačiau tik regioniniu mastu (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002). Tai reiškia, kad organizacijos veiklos vertinimas taip ir lieka tos pačios organizacijos lygmenyje, išlaikant regioninį kokybės lygį. Tačiau dar vienas iš Europos Komisijos Švietimo ir kultūros direktorato 2000 m. suformuluoto ateities Europos švietimo kokybei ir padiktuotų duomenų ir palyginamumo iššūkių: „Europos Sąjungos vienijimasis suponuoja būtinybę visoms jos šalims teikti kuo išsamesnius duomenis apie savo švietimo būklę, todėl būtina formuoti reikšmingų kokybės rodiklių sistemą, kuri sudarytų galimybes lyginti Lietuvos švietimo sritis su atitinkamomis Europos Sąjungos šalių švietimo sritimis bendrų švietimo kokybės rodiklių pagrindu“ (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002, p. 11). Lyginamoji edukologija – edukologijos šaka, lyginanti dvejų arba daugiau šalių švietimo sistemas, ugdymo reiškinius, elementus ir jų junginius (Jucevičienė, 1996). Tačiau reikia pabrėžti, kad naudojant šį metodą, galima atskleisti ir palyginti tik pavienius edukacinius reiškinius ir įvertinti jų įtaką švietimo sistemai (Šermukšnytė, 1996). Kaziliūnas (2006) teigimu, spartus šio metodo populiarėjimas pasaulyje gali būti paaiškinamas paprastu, tačiau logiškai

pagrįstu sugretinimo principu: mokytis iš kitų organizacijų, patyrusių ir laimėjimų, ir nesėkmių, veiklos. Šitaip siekiama edukacijos mokslą padaryti ypač atviru pasauliniu mastu, sudaryti sąlygas į konkrečių šalių švietimo sistemas, pedagogiką pažvelgti "iš šalies" (Jucevičienė, 1996). Kaziliūno (2006) nuomone, taikant sugretinimo metodą galima pasinaudoti jau sukurtais ir patikrintais būdais, o ne plėtoti ir išradinėti naujus. Vadinasi, organizacija gali paspartinti savo veiklos tobulinimo procesą, pasiekti geriausių rezultatų per trumpiausią laiką, tačiau tai nereiškia aklo kitos patirties perėmimo. Aklas patirties perėmimas ir domėjimasis ja - visiškai ne tapatūs dalykai (Lamanauskas, 2007). Taip pat labai svarbu pasirinkti tinkamą palyginimo partnerį. Geriausia lyginti tokias organizacijas, kurių dydis, struktūra, veikla arba produktų apimtis yra panaši (Kaziliūnas, 2006). Tokiu atveju yra lengviau save įvertinti, lyginant su panašia organizacija, siejant su adekvačiu kokybės lygiu, nuolat stebėti efektyvumą, pažangą, rezultatus. Žvelgdami į Lietuvos mokyklos ateitį ir įvertindami mūsų krašto siekį integruotis į Europą, turėsime kurti tokią švietimo sistemą ir pedagogikos mokslą, kuris nebūtų atitrūkęs ir nuo dabartinės situacijos, ir nuo mokyklų praktikos, labai svarbu, kad savita Lietuvos pedagoginė mintis rastų savo vietą pasaulinėje švietimo sampratoje (Lamanauskas, 2007). Turėdami išsamius duomenis apie konkrečios švietimo sistemos būklę, galime nesunkiai palyginti ją su kitomis sistemomis, kartu panaudojant išorės vertinimo duomenis, būtų galima: nustatyti švietimo įstaigos veiklos kokybę ir įvardinti pokyčius; inicijuoti tobulinimą; formuoti savivaldybės, apskrities, savivaldybės švietimo politiką; kaupti monitoringo duomenų bazę; informuoti visuomenę, švietimo įstaigos steigėjus, švietimo politikus; pasiremti jais vykdant švietimo įstaigos akreditaciją (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002). „Ne veltui šiandien akcentuojamas bendruomenės vaidmuo, nes ji yra ne kas kita kaip švietimą integruojanti jėga, kadangi bendruomenės idealai yra visa ko pamatas“ (Lamanauskas, 2007, p. 78). Juknevičienė (2006) nurodo, kad dauguma valstybių pasaulyje taiko veiklos auditą tačiau skirtingais būdais. Jungtinės Amerikos valstijos yra valstybė, kurioje taikomos pažangiausios technologijos ir jos patirtimi naudojasi įvairios šalys. Bendradarbiavimas aktyvina pažinimą, plečią patirtį, sąlygoja siekti naujos kokybės. Vienas iš pagrindinių 2003 - 2012 m. strateginių Lietuvos švietimo plėtotės siekių - „užtikrinti švietimo kokybę, atitinkančią atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens visuotinius dabarties pasaulio visuomenės poreikius“ (2007-2008 m. vertintų bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės apžvalga, p. 3). Postlethwait (1988), savo lyginamosios edukologijos ir nacionalinių švietimo sistemų enciklopedijoje, nurodė keturis pagrindinius lyginamosios edukologijos tikslus : 1) „nustatyti bendruosius dėsningumus, turinčius įtakos edukaciniam efektyvumui; 2) nusakyti įvairių šalių švietimo sistemų panašumus ir skirtumus, išsiaiškinant jų egzistavimo priežastis; 3) pastebėti ir ištirti įvairiose šalyse ir įvairių laiku vykusius edukacinius reiškinius, galinčius padėti

pagerinti konkrečios šalies švietimo sistemą; 4) įvertinti pakeitimų santykinį poveikį rezultatams“ (Jucevičienė, 1996, p.13). Akcentuojamas gilus konteksto ištyrimas kultūriniu; švietimo sistemos; organizaciniu aspektais. Vadovaujantis išorės vertinimo apibrėžtu tikslu, galima teigti, kad visi šie pažintiniai, perteikiančio - priimančio „gerąją“ patirtį kultūros aspektai, veikimo sufleriai yra aktualūs, siekiant geresnės ugdymo(si) kokybės bei geresnių mokinių pasiekimų. „Ugdymo kokybė - indėlio, proceso, rezultatų ir konteksto (pedagoginio, vadybinio, sociokultūrinio, ekonominio, mokymosi aplinkos ir kt.) rodiklių visuma“ (2007-2008 m. vertintų bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės apžvalga, p. 3). Todėl svarbu išsiaiškinti, kokia yra veiklos audito specifiška Lietuvoje, kokie reikalavimai šiai specifinei veiklai JAV. Veiklos tyrimai yra efektyvus ir tinkamas būdas integruoti mokslinius tyrimus į mokymo praktiką (Baranauskienė, 2003), tačiau tiek kiek tai Lietuvai, švietimo sistemai, jos mokyklai ir ugdymo kokybei užtikrinti yra reikalinga.

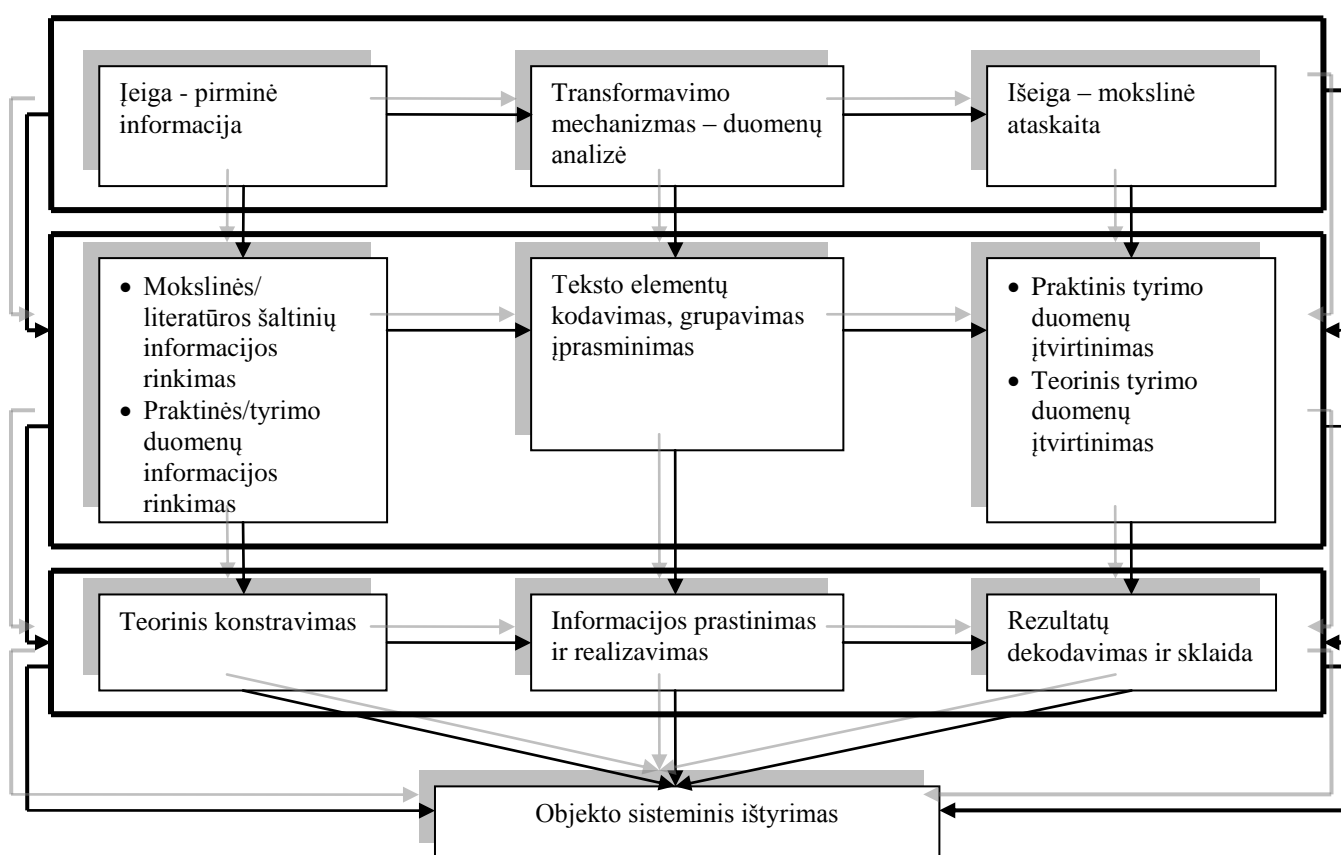
2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

Tyrimo tikslas

Išanalizuoti ir palyginti Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklų išorės auditus (jų turinį; procesą; patirties vertinimą), išskirti jų panašumus ir skirtumus bei numatyti praktines optimizavimo galimybes.

Tyrimo metodika

Tyrimo eigą būtų galima pavaizduoti tokia schema:



2.1 pav. Taikyta tyrimo metodika ir jos loginė seka

Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklų išorės auditų tyrimas grindžiamas kokybine turinio analizės strategija, kuri susitelkia į kategorijų skirtumus bei panašumus (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Siekiant atskleisti Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklų išorės auditų kokybės aspektus, nagrinėjant juos iš kelių pozicijų, tyrime taikytas trianguliacijos (tyrimo imties) principas. Pirmiausia buvo pradėti analizuoti viešieji švietimo dokumentai: Lietuvos bendrojo lavinimo veiklos kokybės

išorės vertinimo tvarkos aprašas (žr. 1 PRIEDAS) ir JAV (Masačusetso valstijos) Attleboro Public Schools coordinated program review report of findings (t. y. „Attleboro“ valstybinės mokyklos koordinuojamos programos peržiūros ataskaita, žr. 2 PRIEDAS) (2010-11-20); bei Tauragės „Versmės“ gimnazijos išorės audito ataskaita (žr. 3 PRIEDAS). Analizuojant šiuos dokumentus bei interviu metu gauta informacija buvo skirstoma ir koduojama į tam tikras kategorijas, subkategorijas, pagrindžiant jas iš teksto ekstrahuotais įrodymais (Židžiūnaitė, 2003; Burnard, 1991). Tyrimo objektui, Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklų išorinių audito kokybės vadybos aspektams atskleisti, remtasi, išorės auditų struktūra, tokiu būdu parengiant objekto analitinį pažinimo pagrindą. Tačiau tyrimo objektas vertinamas, kaip dar neatpažinta, tačiau tikrovėje esanti sistema, kas atspindi holistinį požiūrį į objektą (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Kokybiniai tyrimai validūs tai atvejais, kaip siekiama sudaryti nuomonių, vertinimų, išsiskakymų tam tikru klausimu sąrašą (Rupšienė, 2007, p. 40), buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu. Tyrimo imtis sudaryta netikimybine tiksline tyrimo imties atranka. Buvo apklausti du respondentai, susiję, t.y. turintys patirties bei savo asmeninę, profesinę poziciją nagrinėjamu išorės audito klausimu. Interviu metu buvo nagrinėjami išorės audito, kaip instrumento, kokybės aspektai, laikantis iš anksto numatytos struktūros, (t.y.. analizuojant bendrojo lavinimo mokyklų išorės auditų kokybės aspektus, remiantis mokyklų audito savianalizės sritimis), tačiau „neprisirišant“ prie klausimų tvarkos, laisvai juos keičiant vietomis ar užduodant papildomus klausimus (Rupšienė, 2007). Respondentai buvo apklausti, savanoriškai sutikus jiems dalyvauti tyrime; garantuojamas jų konfidencialumas. Nuomonėms apibendrinti taikytas turinio (content) analizės metodą, kurio esmė yra duomenų skirstymas ir kodavimas pagal kategorijas, vėliau jas apibrėžiant ir ieškant ryšio su kitomis kategorijomis (Kardelis, 2002). Viso tyrimo metu gauti duomenys buvo transformuojami, atliktas palyginimas, siekiant atskleisti, išryškinti kokybės, kultūrų aspektus, kas suformuotų galutines išvadas. Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė (2008, p. 18) nurodo, kad „kokybinio tyrimo atveju pagrindinė problema yra ne tiek tyrimo rezultatų kalbinė raiška, kiek rezultatų įprasminimas, jų įtvirtinimas jau mokslui žinomų teiginių aibėje“.

Tyrimo imtis

Tyrimo imtis sudaryta netikimybine tiksline tyrimo imties atranka. Buvo apklausti du respondentai, susiję, t.y. turintys patirties bei savo asmeninę, profesinę poziciją nagrinėjamu išorės audito klausimu.

3. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

3.1 Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklų išorės auditų turinio lyginamoji analizė:

Tyrimė lyginami Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) išorės auditai, taikomi bendrojo lavinimo mokyklose. Juos stengiasi tirti trimis etapais, nagrinėjant patį instrumentą, atliktų išorės auditų ataskaitas bei gautus interviu duomenis, siekiant atskleisti kokybės aspektus bei rengiant rekomendacijas kokybei užtikrinti. Būtent JAV (Masačusetso valstija) pasirinkta, remiantis šiais kriterijais: galima teigti, kad yra panaši savo plotu ir gyventojų pasiskirstymu į Lietuvos valstybę; švietimo sistema, jos idėjos gali būti atpažįstamos ir Lietuvos švietimo kontekste; bei pasirenkant Vakarų patirtį, siekiant plėtoti edukacinę paradigmą, ir suformuoti potencialias rekomendacijas kokybei užtikrinti.

Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) išorės auditai, kaip instrumentai, savo struktūra yra skirtingi, tačiau orientacines sąsajas galima būtų išsiskirti. Reiktų pabrėžti, abiejų šalių auditų tikslus, kuriais yra siekiama: skatinti mokyklas tobulėti, siekiant ugdymo(si) kokybės bei geresnių mokinių pasiekimų, taip pat apibūdinama ir JAV (Masačusetso valstijos) – užtikrinti lygias galimybes siekiant aukštos kokybės mokslo. Išorės vertinimo sritys: švietimo įstaigos ugdymo sąlygos, ugdymo procesai, tikslų pasiekimas (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002; 2010-11-20); JAV (Masačusetso valstijos) apima –fiskalines procedūras, bendravimą su tėvais/globėjais, programos kūrimą ir įvertinimą, duomenų rinkimą ir valdymą bei galimybes į mokslo prieinamumą (2009-10 Title I Program Review Procedures, 2010-11-20). Būtina nurodyti, kad JAV (Masačusetso valstijos) koordinuojamos programos peržiūra siekiama užtikrinti, kad mokyklos tinkamai panaudotų teikiamą šioms finansavimą. Tai lemia Title I skiriamas finansavimas, todėl gaunanti apygarda turi praeiti patikrinimą ir joms paskiriama koordinuojamos programos peržiūra (2009-10 Title I Program Review Procedures, 2010-11-20). Juknevičienė (2006) nurodo, kad Lietuvoje ir JAV dėmesys skiriamas užsakovų institucijos vadovavimo sistemai, kontrolei, procedūroms. Vertinimo procedūrų periodiškumas: Lietuvoje išorės vertinimas organizuojamas ir vykdomas visose šalies mokyklose ne dažniau kaip kas 7 metai (Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas, 2007); JAV (Masačusetso valstijoje) - kas šešerius metus kiekvienoje apygardos mokykloje (2009-10 Title I Program Review Procedures, 2010-11-20). Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės išorės vertinimas apima šias sritis: mokyklos kultūra, ugdymas ir mokymasis, pasiekimai, pagalba mokiniui, mokyklos strateginis valdymas; JAV (Masačusetso valstijos) išorės audito turinys – specialusis mokymas, pilietinių teisių administravimo metodai ir kiti bendrieji švietimo teisės aktai, anglų kalbos besimokančiųjų mokinių švietimas, profesinis-

techninis mokymas (Attleboro valstybinės mokyklos koordinuojamos programos peržiūros ataskaita, 2010-11-20). Toliau tyrimo eigoje bus analizuojamos šios veiklos sritys, išskiriant jų kokybės aspektus.

3.1.1 Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos veiklos rodikliai:

Švietimo ir mokslo ministerija 1998 m. kokybę paskelbė vienu iš švietimo reformos prioritetų. (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002). Prakapas, Targamadžė (2008) nurodo, kad Lietuvos švietimo sistemai integruojantis į Europos švietimo erdvę, švietimo kokybė tampa labai svarbi. Mokyklos veiklos kokybės vertinimo sistemą sudaro mokyklos įsivertinimas, kuris yra svarbiausias mokyklos veiklos kokybę užtikrinantis veiksnys, ir išorės vertinimas (Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas, 2007). Strateginėse švietimo gairėse atsispindi Lietuvos švietimo politikos prioritetai, tikslai ir uždaviniai, numatomos konkrečios priemonės, ištekliai, laikotarpis, per kurį Lietuva išplėtos efektyvią, darnią, visiems prieinamą ir mokymąsi visą gyvenimą laiduojančią švietimo sistemą (Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos, gairės 2003-2012 metai). Auditas yra priemonė, vertinimo metodika, kuri atitinka Lietuvos švietimo koncepcijos kūrėjų puoselėtą ugdomojo inspektavimo sampratą (Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas, 2007). Švietimo koncepcijoje suformuoti tikslai, aprėpia švietimo sistemą, Lietuvos kontekstą, prioritetus, t.y apibrėžta švietimo kokybę. Mokyklos, kaip ir kitos socialinės institucijos, siekiančios kokybės, privalo analizuoti ir tobulinti savo veiklą (Prakapas, Targamadžė, 2008). Tarptautinis kokybės vadybos standartas ISO 9000: 2000 kokybę apibendrintai apibrėžia kaip turimųjų charakteristikų visumos atitikties reikalavimams laipsnį. Auditas yra neatsiejama kokybės valdymo, kokybės vadybos ciklo dalis, nustatanti mokyklos privalumus ir trūkumus; mokyklos tobulinimo plano prioritetus (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis, 2002). Mokyklos veiklos išorės vertinimo kaitos tendencijas Europai glaustai galima išreikšti sąvokų seka: informacija ir komunikacija – įtraukimas – koordinacija – sutarimas dėl normų, kriterijų ir metodų – partnerystė (Balčiūnas, Blinstrubas, 2006). Kaziliūnas, 2006) nurodo, kad vergiškas prisirišimas prie procedūrų nesant realių veiklos rezultatų yra neveiksmingas. Tyrimo analizuojamas Lietuvos išorės auditas (žr. priedas Nr. 1), taikomas bendrojo lavinimo mokyklose, jo struktūra, kryptingumas, švietimo plėtotės strateginių nuostatų dermė.

1. Mokyklos kultūra

Mokyklos kultūros sritis apima šias pagrindines temas: etosas; pažangos siekiai; tvarka; mokyklos ryšiai. Etosas aprėpia organizacijos/ bendruomenės/ klasės mikroklimatą, kuriam būdingos bendros vertybės, tradicijos, bendruomeniški santykiai, elgesio normos, tapatumo jausmas. Pažangos siekiai suponuoja lūkesčius asmenybės raidos, mokymosi pažangos, mokyklos kaip organizacijos. Tvarka taisyklėmis formalizuoja darbo procesą; skatina pageidautiną elgesį; aplinkos kūrimą, jos paskirtį. Mokyklos ryšiai nusako veikimo ribas, kurios gali apimti lokalius, bendradarbiavimo bei viešuosius ryšius. Lietuvos kultūra jau šiandien, o ateityje vis labiau bus plėtojama žinių visuomenės sąlygomis ir taps pagrindine tautos kultūros sklaidos erdve (Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos, gairės 2003-2012 metai). Tai galima interpretuoti, kaip valstybės/ visuomenės atvirumą pokyčiams ir gebėjimą nuolat mokytis. Net jei tyrėjas supranta ir geba moksliskai interpretuoti tiriamos bendruomenės funkcionavimo taisykles, jų sąveikos unikalumas išlieka. Kiekviena bendruomenė suvokia save individualiai; tai kas apie ją pasakyta, negalioja kitoms grupėms. Tačiau išvada, kad dalinės individualios patirties neįmanoma perkelti į kitą tikrovę yra klaidinga. Teorijoje tokia išvada vadinama: unikalumo klaida“, tai yra kiekviena grupė yra unikali, tik kaip ypatybių dėmelė, bet tipiška pagal daugelį praktikai reikšmingų pavienių požymių (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Lietuvos visuomenėje vis problemiškesnis tampa asmens ir kultūros tradicijos, asmens ir bendruomenės ryšys (Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos, gairės 2003-2012 metai). Todėl visuomenei, taip pat ir organizacijai yra svarbus suderinamumas: etoso, pažangos siekių, laikantis bendros tvarkos, bei stengiantis išlaikyti ryšius.

2. Ugdymas ir mokymasis

Ugdymas ir mokymasis - tai sritis, kuri apima bendrojo ugdymo organizavimą; pamokos organizavimą; mokymo kokybę; mokymo ir mokymosi diferencijavimą bei vertinimą ugdant. Bendrasis ugdymo organizavimas susideda iš programų turinio formavimo, planavimo, dalykinių ryšių integravimą bei neformalaus ugdymo. Pamokos organizavimas apima mokytojo veiklos planavimą, pamokos struktūros kokybę bei klasės valdymą. Mokymo kokybę, kaip proceso kokybę, aprėpia mokymo nuostatas, praktiškumą, mokytojo ir mokinio dialogą, išmokimo stebėjimą, namų darbus. Mokymosi kokybę analizuoja mokymosi motyvaciją, gebėjimą mokytis, mokymąsi bendradarbiaujant. Mokymo ir mokymosi diferencijavimas yra orientuotas į mokymosi poreikių nustatymą, mokymosi veiklos diferencijavimą. Vertinimas ugdant yra kaip pažinimas, ugdymas ir informavimas. Tęstinis mokymasis, mokymasis visą gyvenimą tampa

pagrindine atsinaujinančio švietimo paradigma (Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos, gairės 2003-2012 metai). Tad šiandien svarbu suvokti, kaipgi bus plėtojamas Lietuvos švietimas Europos edukacinių nuostatų kontekste. Svarbu numatyti pagrindines švietimo plėtotės kryptis, raidos perspektyvas (Lamanauskas, 2007). Švietimo priežiūra ir kontrolė yra švietimo sistemos grandis, kurios svarba ypač išryškėja besikeičiančios švietimo sistemos kontekste (Balčiūnas, Blinstrubas, 2006). Švietimas traktuojamas kaip veiklų sistema, kurioje išskiriami penki veiklų tipai: mokymosi, mokymo / mokymosi palaikymo, švietimo paslaugos teikimo, švietimo (infrastruktūros) kūrimo, švietimo politikos kūrimo (Linkaitytė, Žilinskaitė, 2008). Kaziliūnas (2006) nurodo, kad daugeliu atvejų paslaugos ir paslaugos teikimo savybes galima valdyti tik valdant paslaugos teikimo procesą ir įvertinant sąveiką su klientu. Konkretus ugdymo turinys formuojamas ir sistemingai atnaujinamas atsižvelgiant į atitinkamo tipo mokyklai keliamus ugdymo tikslus, besikeičiančios socialinės bei kultūrinės aplinkos lemiamus Lietuvos visuomenės poreikius, vietos bei mokyklos bendruomenės reikmes, taip pat konkrečius mokinių ir studentų ugdymosi poreikius bei interesus (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2010-11-20). Ugdymo teoriją galima laikyti kaip teorines pažiūras į mokomąjį dalyką, praktinio mokymo tikslų kėlimo, mokymo organizavimo ir vertinimo klausimus.

3. Pasiekimai

Pasiekimus apibūdina pažanga bei mokymosi pasiekimai. Pažanga nusako mokinių ir mokyklos pažangą. Mokymosi pasiekimai apibrėžia mokymosi ir kitus pasiekimus. Šiuolaikinė mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo, įgytų žinių, gebėjimų, kvalifikacijų pripažinimo sistema turi būti pritaikyta prie naujų - mokymosi visą gyvenimą - sąlygų ir visokeriopai skatinti tokį mokymąsi (Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos, gairės 2003-2012 metai). Kitaip tariant, ji turi atitikti švietimo formų atvirumą ir įvairovę bei skatinti nuolatinį kokybės tobulinimą, tikrinti jos veiksmingumą. Švietimo sistema siekia geros kokybės rezultatų sumaniai ir taupiai naudodama turimus išteklius, nuolat vertindama, analizuodama ir planuodama savo veiklą, remdamasi veiksminga vadyba – tinkamais ir laiku priimamais sprendimais (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2010-11-20). Kaziliūno (2006) nuomone, kiekvienas valdomas objektas turi turėti tikslą, atitinkantį kokybės reikalavimus, taikomus šiam objektui. Galima teigti, ugdymas kaip procesas yra apibrėžtas tikslais, konkrečiai orientuotas į objektą. Vertinimo procesas numano, kad bus įgyta papildoma informacija apie nagrinėjamą objektą, tuo būdu, gaunamas grįžtamasis ryšys apie nagrinėjamą objektą. Kaziliūno (2006) nuomone, po kiekvieno proceso pasiekiamas rezultatas, o už kiekvieno rezultato slypi procesas. Kokybiškas vertinimas turi tapti sudėtine ugdymo, mokymosi, studijų proceso dalimi (Lietuvos švietimo plėtotės

strateginės nuostatos, gairės 2003-2012 metai). Mokymo praktiką, ko ir kaip mokome, galime laikyti pažiūrą, nuostatų ir prielaidų sistema, siekiant ugdymo tikslų. Vasiliauskas (2006), nurodo, kad bendroji ugdymo teorija ne visada teikia didaktinius sprendimus, bet visada nurodo mąstymo būdą, nulemiantį ugdymo politikos ir praktikos kryptį. Apibendrinant galima teigti, kad pasiekimai, pažangos ir mokymosi pasiekimų ištyrimas leidžia transformuoti ugdymo procesą, koreguoti ir susitelkti į aktualius dalykus.

4. Pagalba mokiniui

Ši sritis apima rūpinimosi mokiniais; pedagoginės, psichologinės ir socialinės pagalbos; specialiųjų mokymosi poreikių tenkinimo; pagalbos planuojant karjerą; tėvų pedagoginio švietimo temas. Rūpinimasis mokiniais apima bendrą rūpinimosi mokiniais politiką bei mokinių asmenybės ir socialinę raidą. Pedagoginė, psichologinė ir socialinė pagalba yra orientuota į specifinę, būdingą šioms sritims, pagalbą mokiniams. Specialiųjų mokymosi poreikių tenkinimas – tai specialiųjų poreikių; gabių ir talentingų mokinių ugdymas. Pagalba planuojant karjerą aprėpia pagalbą renkantis mokymosi kryptį, mokyklą bei profesinį konsultavimą ir informavimą. Tėvų pedagoginis švietimas, remiasi tėvų/ globėjų pagalba mokantis bei plėtojant švietimo politiką. Mokykla, joje dirbantys mokytojai turi būti moderatoriai, tarpininkai tarp mokinių ir juos supančios informacinės aplinkos (Lietuvos švietimo plėtotos strateginės nuostatos, gairės 2003-2012 metai). Mokytojas yra asmuo, ugdantis ir mokantis mokinius pagal formaliojo arba neformaliojo švietimo programas (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 2010-11-20). Pedagogu vaidmuo apibūdinamas kaip lemiamas ugdymo paradigmos kaitoje įgyvendinant pokyčius ugdymo praktikoje (Saulėnienė, Žydžiūnaitė, Katiliūtė, 2006). Švietimo atsakas į visuomenės išsiskaidymo iššūkį - socialinio teisingumo, lygaus mokymosi starto ir prieinamumo užtikrinimas, socialinių mokymosi ir studijų sąlygų jų stokojantiems asmenims sudarymas, įvairiems asmenų poreikiams pritaikytų mokymosi formų išplėtojimas, tai pat socialinių įgūdžių ir gebėjimų, pilietinio solidarumo ir bendruomeniškumo, žmogiškos atjautos ugdymas, vaikų ir jaunuolių mokymas „būti kartu“(Lietuvos švietimo plėtotos strateginės nuostatos, gairės 2003-2012 metai). Apibendrinant galima teigti, kad ugdymas turėtų būti nagrinėjamas pačiais įvairiausiais aspektais, o taip pat ir įvairiapuse pagalba mokiniui, kartu sustiprinant tėvų dalyvavimą bendrojo lavinimo mokyklų valdyme.

5. Mokyklos strateginis valdymas

Mokyklos strateginio valdymo sritis išskiria šias temas: mokyklos strategija; mokyklos įsivertinimas; vadovavimo stilius; personalo valdymas; materialinių išteklių valdymas. Mokyklos

strategija apima mokyklos viziją, misiją, tikslus; planavimo procedūras; planų kokybę ir dermę, plano įgyvendinimą ir jo poveikį. Mokyklos įsivertinimas - tai įsivertinimo procesas bei įsivertinimo rezultatų naudojimas. Vadovavimo stilius analizuoja valdymo demokratiškumą bei lyderystę mokykloje. Personalo valdymas yra susijęs su personalo komplektavimu, dėmesiu jam bei darbo organizavimu. Materialinių išteklių valdymas aprėpia lėšų ir turto vadybą bei patalpų naudojimą. Švietimo sistema siekia gerų, kokybiškų rezultatų racionaliai ir taupiai naudodama turimus išteklius bei remdamasi veiksminga vadyba - tinkamais ir savalaikiais sprendimais (Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos, gairės 2003-2012 metai). Kudokienės, Juodaitytės (2005, p. 38) teigimu, „strategijos kūrimas suvokiamas kaip skatinimas dalyvauti besimokančios mokyklos valdyme“. Kad organizacija funkcionuotų rezultatyviai, ji turi nustatyti ir valdyti daugelį tarpusavyje susijusių procesų (Kaziliūnas, 2006). Valdymas turi būti susietas su ilgalaikiais švietimo ir jo plėtotės tikslais. Todėl tolesniame reformos etape raginama pereiti nuo valdymo, grindžiamo esamos padėties kontrole, prie valdymo, orientuoto į švietimo plėtotę ir kokybės tobulinimą (Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos, gairės 2003-2012 metai). Ugdymo kokybė – indėlio, proceso, rezultatų ir konteksto (pedagoginio, vadybinio, sociokultūrinio, ekonominio, mokymosi aplinkos ir kt.) rodiklių visuma (2007- 2008 m. vertintų bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės apžvalga, 2010-11-20). Apibendrinant galima pastebėti, kad švietimo vertinimo sistemos tobulinimas Lietuvoje atliekamas diegiant organizacinius – struktūrinius elementus.

3.1.2 Pasirengimas auditui ir procedūros ypatumai Lietuvoje

Išorės vertinimu siekiama skatinti mokyklas tobulėti, siekiant geresnės ugdymo(si) kokybės ir geresnių mokinių pasiekimų. Šis vertinimas organizuojamas ir vykdomas visose šalies mokyklose ne dažniau kaip kas septyni metai. Mokykla laisva valia gali teikti prašymą dėl išorės vertinimo atlikimo. Mokyklos vadovas gavęs pranešimą apie planuojamą išorės vertinimą, informuoja mokyklos bendruomenę, supažindindamas su išorės vertinimo paskirtimi, principais, organizavimo mokykloje tvarka. Yra sudaromos sąlygos mokyklos bendruomenės ir išorės vertintojų komandai bendradarbiauti. Išorės vertinimo kokybės uždaviniai apima: konsultavimą; sprendimų priėmimą; inicijavimą; bei informavimą. Vertinimą organizuoja Agentūra ir savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija (valstybinės ir savivaldybės mokyklos; dalyvių susirinkimas (kitų mokyklų)). Likus 10 savaičių iki vertinimo pradžios apie tai yra pranešama mokyklos vadovui. Išorės vertinimas organizuojamas penkiais etapais : parengiamieji darbai; pirmieji vadovaujančiojo vertintojo apsilankymai mokykloje; vertinimas mokykloje; vertinimo apibendrinimas, ataskaitos rengimas ir jos derinimas su mokykla; mokyklos ir kitų

išorės vertinime dalyvaujančių ir jį organizuojančių asmenų, išorės vertintojų komandos ir Agentūros veiklos pateikus išorės vertinimo ataskaitą. Vertinant mokyklos veiklą, taip pat organizuojama tėvų/ globėjų nuomonės apklausa, kurios statistiškai apdoroti duomenys pateikiami vadovaujančiam vertintojui ne vėliau kaip prieš dvi savaites iki vertinimo, o mokyklai - po išorės vertinimo. Kasdien mokyklos vadovai supažindinami su išorės vertintojų komandomis įžvalgomis, aptariant tolesnę vertinimo eigą. Paskutinę vertinimo mokykloje dieną mokytojų bendruomenei pristatomos išorės vertintojų komandos pirminės išvados. Jose nurodomi ne mažiau 10 mokyklos stiprieji ir ne daugiau kaip 5 tobulintini veiklos aspektai. Išvykus išorės vertintojų komandai iš mokyklos, per 21 dienos laikotarpį, rengiamas išorės vertinimo ataskaitos projektas, kuris teikiamas mokyklai. Gauti išorės vertinimo ataskaitos projekto komentarai ir argumentai yra aptariami, prireikus koreguojami 4 darbo dienas, drauge su išorės vertintojų komandos nariais. Per 36 kalendorines dienas nuo išorės vertintojų komandos išvykimo iš mokyklos, išorės vertintojų yra formuojama išorės vertinimo ataskaita, vėliau ją pateikiant Agentūrai, pridedant ir trumpąją išorės vertinimo ataskaitą. Mokyklos vadovas gavęs šį išorės vertinimo ataskaitos projektą, supažindina mokytojų bendruomenę, taip pat yra inicijuojamas išorės vertinimo išvadų pateikimas tėvams /globėjams/ rūpintojams/ mokiniams. Per 10 dienų raštu gali pateikti mokyklos bendruomenės komentarus, pridedant juos prie išorės vertinimo ataskaitos. Taip pat yra numatyta per 30 darbo dienų nuo gautos išorės vertinimo ataskaitos gavimo dienos, pateikti veiklos tobulinimą ir planavimą, remiantis įsivertinimo bei išorės vertinimo rezultatais. Skatinant mokyklų įsivertinimo procesus ir jų kokybę bei išorės vertinimo rezultatų naudojimą mokyklai tobulinti, gali būti taikomi finansinės paramos instrumentai. Agentūra gali inicijuoti papildomo finansavimo teikimą įvertintų mokyklų veiklos kokybei gerinti. Išorės vertinimo ataskaita yra saugoma agentūros iki kitos mokyklos išorės vertinimo ataskaitos parengimo praėjus 12 mėnesių po išorės vertinimo, bei organizuojant pakartotinį išorės vertinimą, jeigu bent viena veiklos sritis buvo įvertinta 1 arba „N“ lygiu. Veikla įvertinama pagal 5 lygių skalę, stebint pamokas, projektus, klasės valandėles, neformalųjį ugdymą ir kt. Tokiu atveju suformuojama 2- 4 narių išorės vertintojų komanda (vienas jos narys turi būti iš mokyklos buvusios išorės vertintojų komandos), kuri mokykloje dirbdama 1- 3 dienas, nustatinėja, kaip įgyvendinami numatyti veiklos tobulinimo darbai. Gauta ataskaita pridedama prie pagrindinės išorės vertinimo ataskaitos. Agentūra konsultuoja ir teikia reikalingą pagalbą mokyklai jai įsivertinant iki išorės vertinimo ir atlikus jį, analizuoja mokyklos veiklą.

3.1.3 JAV (Masačusetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklos veiklos rodikliai:

Remiantis JAV Valdžios Audito Standartų aprašomąją medžiaga, Juknevičienė (2006) išskiria du veiklos audito tipus: ekonomiškumo ir efektyvumo auditas ir veiksmingumo. Junkevičienė (2006) nurodo, kad toks auditas gali paskatinti valdžios aprūpinimo praktikos įvertinimą, atliekant procedūras, užtikrinančias išteklių ekonomiškumą ir efektyvų naudojimą. Kiekvienos peržiūros kriterijai nustatomi pagal mokyklos atliekamą savęs vertinimą. Programų peržiūrai parenkami labiausiai Masačusetso švietimo reformos akto, skirto mokinių pasiekimų ir aukštų standartų laikymosi skatinimui, tikslus atitinkantys kriterijai (Attleboro Public Schools coordinated program review report of findings; 2010-11-20) (žr. 4 PRIEDAS). Blessing (1991) nurodė, kad programų auditas orientuotas į nustatymą, kuri programa pasiekė norimus rezultatus ar lauktą naudą laukiamam objektui, taip pat į programų efektyvumo ir valdžios paklusimą taikomiems įstatymams ir reikalavimams (Juknevičienė, 2006). Nustatyti reikalavimai apima keturias sritis: specialųjį mokymą; pilietinių teisių administravimo metodus ir kitus bendruosius švietimo teisės aktus; anglų kalbos besimokančių mokinių švietimą valstybinėse mokyklose; profesinį-techninį mokymą. Kiekvienai sričiai apžvelgti, yra sudaryti devyni komponentai: mokinių vertinimas; mokinių identifikavimas ir programos paskyrimas/ įgyvendinimas; tėvų bendruomenės dalyvavimas; mokymo programa ir mokymas; mokinio skatinimo programos; personalas ir administracija; patalpos; programos vertinimas; duomenų rinkimas ir fondų panaudojimas. Iki šiol valdžios veiklos audito operacijos buvo vertinamos pirmiausia pagal valdžios auditorių atsakomybę, tačiau pokyčiai valdžios aplinkoje padidino poreikį, kad veiklos auditą atliktų išoriniai auditoriai (Juknevičienė, 2006). Švietimo reforma buvo įtraukta į Masačusetso visuomenės švietimo kontekstą, todėl remiantis jos analize bus nagrinėjama audito struktūra.

1. Specialusis mokymas

Specialusis mokymas apima mokinių specialiųjų poreikių vertinimą, mokslų metų pažangos turinio įvertinimą; specialiųjų paslaugų perkėlimo nustatymą. Svarbus bendradarbiavimas/komunikacija su tėvais (dėl specialiųjų poreikių nustatymo/ įvertinimo; dalyvavimas susitikimuose, pvz. formuojama patariamoji taryba; informacijos pateikimas, atsižvelgiant į aplinkybes, pvz. teksto parengtis Brailio raštu; vertėjų pagalba; raštu). Patalpos ir įranga aprėpia specialiąsias priemones, įrangą; aplinkos pritaikymą, skatinant specialiuosius poreikius turinčių studentų dalyvavimą bendroje mokymo programoje. Studentų/ mokinių skatinimo programai aktuali intervencinė elgsena (funkcinio elgesio vertinimas); mokinių, turinčių specialiuosius poreikius, lygių galimybių užtikrinimas dalyvauti/ turėti prieigą į bendras mokymo programas.

Personalas ir administracija – šioje srityje akcentuojamas darbuotojų, specialusis išsilavinimas/licenzija; paraprofesionalų pritaikymas ir profesinis plėtojimas. Patogumai – viešosios erdvės/mokyklos / klasių pritaikymas, kiekvienam, neišskiriant, neidentifikuojant jos konkrečiai mokiniams, turintiems specialiuosius poreikius. Programos vertinimas – švietimų programų ir paslaugų vertinimas; mokinių įrašų/ vertinimų perkėlimas (pvz. mokiniui perėjus į kitą mokyklą). Mokykla turi nuolat identifikuoti poreikius, siekiant juos patenkinti, keisti situaciją (Massachusetts Education Reform, 2010-11-20).

2. Pilietinių teisių administravimo metodai ir kiti bendrieji švietimo teisės aktai

Lygios galimybės į bendrą išsimokslinimą; informacijos ir dokumentų pateikimas, rengimas tėvų vartojama kalba; elgesio kodeksai; nediskriminacijos politikos bei tolerancijos plėtojimas; paskatinimo sistema; mokymo programos apžvalga (pvz. rengiant diskusijas, aptarimą, siekiant išlaikyti balansą, vertinimo objektyvumą). Pastaruoju metu JAV švietimas susiduria su socialinio teisingumo, demokratijos, daugiakultūriškumo problemomis (Duoblienė, Bulajeva, 2008). Pačiose reformos ištakose, taip pat 1993 m. išleistame įstatyme, pasirašyto gubernatoriaus William Weld, buvo akcentuojama kokybės idėja visiems vaikams, nes tai yra galimybė išvystyti potencialą; vesti į gyvenimą, nes jis yra politinio, socialinio Britanijos tautų sandraugos dalyviai ir kaip ekonomikos rėmėjai (Massachusetts Education Reform, 2010-11-20).

3. Anglų kalbos besimokančių mokinių švietimas valstybinėse mokyklose

Anglų kalbos įgudimo vertinimas; sieja tėvų / globėjų įsitraukimą į mokinių išsilavinimo reikalus; kalbos servisas ir palaikymas; darbuotojų licenzijos reikalavimai; profesiniai (plėtros) reikalavimai (pvz. antros kalbos studijavimas ir mokymas); paslaugos ir mokymosi medžiagos turinio perteikimas teisingai; anglų kalbos įgūdžių vertinimas mokymo programoje. Švietimo reforma siekiama užtikrinti lygias galimybes į mokymąsi bei aukštus standartus išpildančius, besimokančiųjų rezultatus (Massachusetts Education Reform, 2010-11-20).

4. Profesinis- techninis mokymas

Profesinio, techninio išsilavinimo reguliavimas; informacijos, numatančios karjeros, profesines, technines švietimo programas, prieinamumas (mokinimas; tėvams/globėjams); bendruomenės dalyvavimas (verslo/ pramonės atstovai; tėvai / globėjai; mokinys; kolegijos; aktyvi darbo sąjunga / jos atstovai); akademinės žinios ir įgūdžiai, profesinis saugumas; žinių ir įgūdžių inicijavimas, vadyba.; alternatyvus metodas (pvz. gali būti pasiūlytas „pavojingiems“

mokiniams); darbuotojų švietimo programos profesinė/ techninė licenzija; aplinka, įranga adaptyvi profesiniams standartams; absolventų rengimas. Vienas iš švietimo reformos tikslų numato mokymo programų sąlygų kūrimą bei suponuoja aukštus lūkesčius besimokančiam (Massachusetts Education Reform, 2010-11-20).

3.1.4 Pasirengimas auditui ir procedūros ypatumai JAV (Masačusetso valstijoje)

Title I paslaugas teikiančios apygardos dalyvauja Title I programos tikrinime ir joms yra paskiriama koordinuojamos programos peržiūra. Title I programos peržiūra yra sistemingas mokyklos administravimo ir paramos studijoms panaudojimo patikrinimas. Šios peržiūros tikslas - užtikrinti, kad visi Masačusetso valstijos vaikai turėtų lygias galimybes, siekiant aukštos kokybės mokslo. Title I programos peržiūrą sudaro penkios tarpusavyje susijusios dimensijos: fiskalinės procedūros; bendravimas su tėvais/globėjais; programos kūrimas ir įvertinimas; duomenų rinkimas ir valdymas; galimybės į mokslo prieinamumą. Departamentas iš anksto nurodo, kokią medžiagą reikės pateikti ir vėliau atlieka gautos medžiagos auditą. Dokumentus reikia pateikti per 60 dienų nuo pranešimo datos ir suskirstyti pagal kategorijas, atitinkančias prieš tai minėtas penkias dimensijas. Tam tikrais atvejais departamentas organizuoja pokalbius su mokyklos personalu ir/ ar apsilanko jose, kad peržiūrėtų papildomus dokumentus. Fiskalinės procedūros apima palyginamumą ir jo įrodymą; papildymo politiką ir procedūras; bei išlaidų Title I skaičiavimus. Bendravimas su tėvais/ globėjais apima tėvų/ globėjų dalyvavimo politiką; bendradarbiavimo su mokykla sutartis; dokumentų ir pranešimų rengimą, informacijos jiems sklaidą ir pateikimą. Programos kūrimas ir vertinimas – tai poreikių vertinimo procedūra; programos vertinimo santrauka ir tikslinės paramos programos planavimas, jos tobulinimas. Duomenų rinkimas ir valdymas apima laiko ir pastangų įrašus; direktorių raštiškus patvirtinimus; mokinių pasirinkimo procedūras (kriterijai; mokinių pasirinkimo pagal eilę sąrašus). Galimybė į mokslo prieinamumą – tai privačių mokyklų konsultavimas; probleminių vaikų mokymas.

Šie reikalavimai būdingi sritims, kurios audito metu yra vertinamos: specialusis mokymas; pilietinių teisių administravimo metodai ir kiti bendrieji švietimo teisės aktai; anglų kalbos besimokančių mokinių švietimas; profesinis - techninis mokymas. Kiekvienos mokyklos koordinuojamos programos peržiūra atliekama kas šešerius metus, o praėjus trejiems metams- apsilankoma pakartotinai su specialiais švietimo tikslais. Priklausomai nuo mokyklos dydžio ir peržiūrimų programų skaičiaus, sudaroma dviejų - aštuonių žmonių komanda, kuri pavestas užduotis atlieka per dvi – penkias dienas. Programų peržiūrai parenkami labiausiai Masačusetso valstijos švietimo reformos akto, skirto mokinių pasiekimų ir aukštų standartų laikymosi skatinimui, tikslus atitinkantys kriterijai. Švietimo programų peržiūrai naudojami metodai : savęs vertinimas; mokyklos tikrinimas, pasitelkiant dokumentų, įrašų peržiūrą, apklausas (telefonines

apklausas), patalpų tikrinimą. Bendros programos ir paslaugos: tose mokyklose, kur vykdomos bendros pradinio ir pagrindinio mokymo departamento programos, yra atliekamos apklausos, mokinių įrašų peržiūra ir klasių tikrinimas. Remdamasis patikrinimo rezultatais Departamentas mokyklai pateikia ataskaitą apie neatitikimus ir kaip tuos atitikimus pašalinti (jei tokių yra). Apžiūrėjusi mokyklą, komandą surengia neformalų susitikimą, kuriame mokyklos vadovui ar bet kuriam pasirinktam asmeniui pateikia savo komentarus. Per 45 darbo dienas sudarytos komandos pirmininkas mokyklos vadovui nusiunčia ataskaitos projektą su komentarais apie programos peržiūrą. Galutinė ataskaita pateikiama per 60 darbo dienų po sudarytos komandos apsilankymo mokykloje. Įvertinimas nurodo, kaip mokykla laikosi kiekvieno nustatyto kriterijaus : pagirtina; įgyvendinta; iš dalies įgyvendinta; neįgyvendinta; bei netinkama. Būtent išvadoje yra pateikiamas konkretus įvertinimas ir jo pagrindimas, kodėl buvo vertinama būtent taip. Jei vertinimas yra iš dalies įgyvendinta arba neįgyvendinta, tai mokykla turi pateikti veiksmų, kurie padėtų pakeisti padėtį, planą. Korekcinį veiksmų planą Departamentui reikia pateikti per 20 darbo dienų nuo galutinės ataskaitos sudarymo. Departamentas taip pat gali suteikti techninę pagalbą mokyklai įgyvendinant šį planą.

3.2 Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklų išorės auditų ataskaitų lyginamoji analizė :

3.2.1 Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos, išorės audito ataskaitos, veiklos kokybės rodikliai

Išorės vertintojai Tauragės „Versmės“ gimnazijos kultūrą vertina gerai. Mokyklos kultūra apima etosą, pažangos siekius, tvarką bei mokyklos ryšius (žr. 3.2.1 lentelę).

Etosas yra tinkamas. Išorės vertintojų nuomone, gimnazijos tradicijos, simboliai, ritualai užtikrina gimnazijos veiklos tęstinumą, stiprina jos narių bendruomeniškumą. Tai stiprina pozityvų mokyklos įvaizdį. Kalbėdamiesi su gimnazijos vadovais, mokytojais, mokiniais ir jų tėvais išorės vertintojai pastebėjo, kad gimnazijos veikla yra vertinama gerai, reti atvejai, kai gimnazijos mokiniai pasirenka kitą ugdymo įstaigą. Vadinasi, yra pasitikėjimas šia organizacija, jos teikiamomis paslaugomis ir jų kokybę. Iš pokalbių su aptarnaujančio personalo darbuotojais, klasių mokinių atstovais, Mokinių parlamento nariais, išorės vertintojai daro išvadą, kad aptarnaujančio personalo darbuotojai noriai teikia pagalbą mokiniams, o mokiniai pasitiki jais ir vieni kitais. Išorės vertintojai stebėtose pamokose neužfiksavo drausmės pažeidimų ar mokytojo nurodymų nevykdymo. Vyrauja palankus mikroklimatas mokymuisi, bendradarbiavimui, plėtojant „partneriškus“ santykius, tenkinant ugdymosi bei saviraiškos poreikius. Veiklos kokybė

šioje srityje įvertinta tinkamai, tai reiškia, kad yra paveiki, turi savitų bruožų, potenciali lanksti ir šią išvadą verta ją paskleisti pačioje mokykloje (Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas, 2007). Kitaip tariant, veikla išpildo šią sritį, yra veiksminga organizacijoje.

Pažangos siekiai yra vidutiniški. Veiklos kokybės įvertinimas vidutiniška, nusako, kad veikla yra priimtina, nesisteminga, neišskirtinė, yra ką tobulinti, verta sustiprinti ir išplėtoti (Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas, 2007). Pokalbių su direktoriaus pavaduotoja ir mokiniais metu, išorės auditoriai pastebėjo, kad mokykloje stengiamasi mokinius skatinti siekti gerų rezultatų. Išorės auditorių nuomone, jei mokinių pasiekimų lūkesčiai būtų aukštesni ir mokytojai pamokų metu kryptingiau skatintų kiekvieną mokinį siekti aukščiausio jam įmanomo lygio, mokinių pasiekimai ir gebėjimai dar sustiprėtų. Tai reiškia, kad ugdymo procesą modeliuoti ne kaip visuminį procesą, pritaikius jį vienodai, o identifikuojant skatinti kiekvieną mokinį. Išorės taip pat pastebi, kad mokykla yra apsirūpinusi šiuolaikinėmis ugdymo priemonėmis, tačiau šios priemonės pamokose ne visuomet panaudojamos efektyviai.

Tvarka vertinama gerai. Iš pokalbių su mokyklos bendruomenės nariais išorės vertintojai daro išvadą, kad dauguma mokyklos bendruomenės narių kuria palankią emocinę aplinką, skatina laikytis susitarimų, gero elgesio normų. Vyrauja teigiamas mikroklimatas, laikomasi tvarkos, susitarimo principas. Analizuojant pačią aplinką, mokyklos vadovai teigia, tą patį pastebėjo ir išorės vertintojai, kad pagal mokinių skaičių ir parengtą ugdymo planą jaučiamas patalpų stygius.

Mokyklos ryšiai yra vertinami gerai. Išorės vertintojai nustatė, kad informacinė sklaida apie gimnaziją yra tinkama, jos gerą įvaizdį paryškina gimnazijos pastebimos kultūros elementai, geri mokinių akademiniai rezultatai. Tai suformuoja aukštą mokyklos įvaizdį, įvertinimą, prestižą, lokalinį statusą. Gimnazijos ryšiai su socialiniais partneriais yra svarbūs, bet išorės vertintojų nuomone, vertėtų juos orientuoti gimnazijos veiklos įsivertinimo išvadose, mokyklos strateginiame plane ir metinės veiklos programos aplinkos analizėje (SSGG) įvardintoms veiklos sritims tobulinti. Kitaip tariant, ryšius su socialiniais partneriais, integruoti į organizacijos veiklos sričių įsivertinimą, jos efektyvinimą, praktinį reikšmingumą.

3.2.1 lentelė. Mokyklos kultūros veiklos rodikliai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Mokyklos kultūra	Etosas yra tinkamas	„... apibrėžta gimnazijos filosofija, vertybės, misija ir vizija skelbiama mokyklos bendruomenės nariams ir svečiams, jomis vadovaujamosi planuojant ir organizuojant gimnazijos veiklą“. „...puoselėjamos tradicijos, švenčiamos valstybinės šventės“. „... sudarytos palankios sąlygos tenkinti ugdymosi ir saviraiškos poreikius, gauti reikiamą pagalbą.“ „... bendruomenės narių santykiai grindžiami bendradarbiavimu, tarpusavio pagarba, geranoriškumu“. „... aplinka yra svetinga, jauki, saugi ir atvira bendruomenės nariams ir svečiams“. „...klasių mikroklimatas palankus mokymuisi.“
	Pažangos siekiai yra vidutiniški	„Mokiniai turi galimybes augti kaip asmenybės“. „...mokykloje stengiamasi mokinius skatinti siekti gerų rezultatų“. „ ... dalies mokytojų indėlis ugdymo procese tenkina mokinių lūkesčius“. „...bendruomenė siekia pažangos, tačiau ne visuomet tai atlieka sistemingai“. „Mokykla atlieka savianalizę, įsivertinimą, stengiasi naudotis gautomis išvadomis“. „... IKT priemonės pamokose ne visuomet panaudojamos efektyviai“.
	Tvarka vertinama gerai	„Mokyklos bendruomenės narių pareigos yra apibrėžtos, bendruomenės nariai jomis vadovujasi“. „Mokiniai gimnazijoje yra skatinami už pasiekimus olimpiadose, konkursuose, varžybose“. „aplinka estetiška, jauki ir palanki organizuoti ugdymą“. „... pagal mokinių skaičių ir parengtą ugdymo planą jaučiamas patalpų stygius“.
	Ryšiai yra vertinami gerai	„Vietos bendruomenė pripažįsta gimnaziją ir labai gerai ją vertina“. „... jos gerą įvaizdį paryškina gimnazijos pastebimos kultūros elementai, geri mokinių akademiniai rezultatai“. „Gimnazijos ryšiai su kitomis institucijomis yra patenkinami.“ „Gimnazijos mokytojai ir mokiniai dalyvauja bendroje projektinėje veikloje... su užsienio partneriais“.

Gimnazijos mokinių ugdymas ir mokymasis yra priimtinas. Ugdymas ir mokymasis apima bendrą ugdymo bei pamokos organizavimą; mokymo ir mokymosi kokybę; mokymo ir mokymosi diferencijavimą; vertinimą ugdant (žr.3.2.2 lentelę).

Bendrasis ugdymo organizavimas yra neišskirtinis. Pamokų tvarkaraščiai padeda tinkamai organizuoti ugdymo procesą, pakankamai tenkina mokinių poreikius, atitinka higienos normas. Išorės vertintojų komandai lankantis pamokose dėl mokytojų ligos pavieniams mokiniams pamokos dubliavosi. Šį reiškinį kaip problemą įvardijo kalbinti mokiniai ir mokytojai. Vadinasi, dideli krūviai išderina organizacijos veiklos organizavimą, nėra lanksti kaip sistema. Bendrasis ugdymo

organizavimas būtų įvairiapusiškesnis, jei lanksčiau būtų naudojamosi ugdymo plano teikiamomis galimybėmis mažinti mokinių krūvį, organizuojant ne tik pagrindinių dalykų mokymąsi, bet aprėpiant platesnius mokinių poreikius. Pasak mokytojų ir pavaduotojos, mokykloje vyksta pavienės integruotos pamokos, tačiau tai nėra dažnas reiškinys. Integruotas pamokas numato dalykų metodinės grupės, prioritetą teikdamos individualiai mokytojų iniciatyvai. Išorės auditoriai pažymi, kad yra svarbu skirtingų metodinių grupių bendradarbiavimas, kurios programas derintų tarpusavyje klasių ir dalykų lygmeniu. Yra parengta adaptuota programa specialiųjų poreikių mokiniui. Dauguma pasiūlytų programų yra orientuotos į akademinį mokymą, geresnius egzaminų rezultatus. Ši srities veiklos kokybė įvertinta vidutiniškai, yra ką tobulinti, verta sustiprinti ir išplėtoti (Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas, 2007). Galima teigti, kad tobulinti būtų tikslinga bendrą ugdymo organizavimą, tarpdalykinius ryšius, bei individo poreikių identifikavimą/ nustatymą.

Pamokos organizavimo kokybė yra vidutiniška. Mokykloje yra privalomi teminiai planai, trumpalaikius ir pamokų planus mokytojai rengia savo nuožiūra. Daugumoje išorės vertintojų stebėtų pamokų uždavinys buvo skelbiamas, tačiau jis retai buvo orientuotas į konkretų pamatuojamą pamokoje rezultatą. Tai reiškia, kad pamokos turinys nėra tikslingas, yra per platus, neišmatuojamas, nėra veiksmingas plėtojant ugdymo kokybę ir siekiant mokinių pasiekimų, pažangos nustatymui. Dalyje stebėtų pamokų išorės vertintojai turėjo galimybę matyti, kad pamokos struktūra apgalvota, pamokos, parinkti metodai atitinka siekiamą uždavinį, užduotys suplanuotos ir skiriamos pagrįstai. Pamokos organizavimas apima ne vien tik konkretaus turinio perteikimą, bet ir auditoriją/ klausytoją, būdingą atmosferą, palankią sąveiką informacijos sklaidai. Išorės auditoriai daugumoje pamokų užfiksavo labai gerą ir gerą klasių valdymą, dalykiškus ir kolegialius bei solidarius mokytojų ir mokinių santykius. Galima sutikti, su išorės auditorių pateikta išvada, kad mokymosi uždavinio, orientuoto į pamatuojamą rezultatą, formulavimas, sudarytų sąlygas kokybiškesniam mokinių pasiekimų ir pažangos (įsi)vertinimui, tolesnės veiklos planavimui bei stiprintų atsakomybę už mokymosi rezultatus.

Mokymo kokybė yra neblogo. Siekiant mokymo veiklos kokybės, svarbios tampa mokymo nuostatos ir būdai. Iš pokalbių su direktoriaus pavaduotoja, metodine taryba, mokiniais, išorės auditoriai, nurodo, kad gimnazijoje tiriami mokinių poreikiai ir dalis mokytojų skiria pakankamai dėmesio šiems patenkinti parinkdami tinkamą mokymo stilių, kuris padeda pasiekti pamokos uždavinį. Daugumoje pamokų vyrauja tradiciniai mokymo metodai: aiškinamasis pokalbis, savarankiškas darbas, demonstravimas, kai mokytojas yra informacijos perteikėjas, o mokinys – pasyvus stebėtojas ar nurodymų vykdytojas. Tokiu būdu, nėra plėtojamas mokytojo dialogas su mokiniu. Daugelyje stebėtų pamokų, išorės auditoriai, pastebėjo, kad mokytojai siekė dialogo su visa klase, mokinių grupėmis ir atskirais mokiniais, bet tai ne visada stiprino mokinių

pasitikėjimą ir skatino veiksmingą mokymąsi. Tai galima būtų paaiškinti, kaip netinkamą/ pasyvių mokymo metodų/ priemonių pasirinkimą, didaktiką, nevystant „darbinio“ kontakto. Dauguma mokytojų, parinkdami mokymo turinį, vadovaudamiesi Bendrosiomis programomis, Išsilavinimo standartais, turimais vadovėliais, menkai atsižvelgia į mokinių poreikius ir interesus. Mokymo kokybė priklauso ne tik nuo turinio, atitinkančio tam tikras programas ir standartus, bet ir nuo paties pedagogo profesionalumo, kūrybiškumo, naudoti demonstracines priemones, atsižvelgti š mokinių mokymosi stilių, gabiems mokiniams skirti individualias užduotis, diferencijuoti ugdomąją veiklą. Remiantis nustatytomis pamokomis, išorės auditoriai pastebi, kad pamokų metu mokytojai stebi mokinius, reikalui esant konsultuoja, tačiau tik maža dalis mokytojų patikrina, kiek mokiniai suprato ir ką per pamoką išmoko. Kitaip tariant mokymo kokybė nėra tiriama, kartu neplėtojant grįžtamojo ryšio. Išorės auditoriai nurodo, kad šios gimnazijos mokiniams būtų naudingiau, jei mokytojai nuolat sektų kiekvieno jų pažangą, o išmokimo tikrinimo formos būtų įvairesnės, veiksmingesnės, skatinančios mokinių pasitikėjimą ir aktyvumą. Namų darbai viena iš priemonių, individualiai nustatyti, kaip mokinys suprato mokymo turinį. Tačiau išorės auditoriai nurodo, kad būtų tikslinga namų darbų užduotis sieti su veikla klasėje bei diferencijuoti, atsižvelgiant į mokinių gebėjimus bei pasiekimus.

Mokymosi kokybė yra priimtina. Išorės auditoriai išanalizavę stebėtas pamokas, pasikalbėję su mokiniais ir mokytojais, su socialine pedagoge aptarę lankomumą, daro išvadą, kad nedidelei daliai gimnazistų trūksta atsakomybės mokantis. Dauguma mokinių geba savarankiškai atlikti užduotis pamokose, tačiau daliai gimnazistų reikia mokytojo pagalbos, tiesioginių mokytojo nurodymų. Išorės auditoriai, nurodo, kad mokytojų bendradarbiavimas padėtų mokiniams siekti asmeninės pažangos. Mokinių bendradarbiavimas ugdymo procese neveiksmingas, kadangi daugumoje pamokų vyrauja tradiciniai ugdymo metodai, kurie retai sudaro sąlygas bendradarbiauti. Kitaip tariant, būdinga išlieka aktyvi mokytojo pozicija perteikti informaciją, ir pasyvus mokinys/ klausytojas/ vykdytojas. Išorės auditoriai nurodo, kad aktyvieji metodai ar aktyviųjų ir tradicinių metodų dermė skatina mokinių bendradarbiavimą. Mokymosi kokybė –tai apibrėžiamas procesas, šiuo atveju svarbus bendradarbiavimas kaip procesas, tarpusavio sąveika.

Mokymo ir mokymosi diferencijavimas vertinamas patenkinamai. Išorės auditoriai, nurodo, kad mokiniams būtų naudinga gausesnė ir įvairesnė pasirenkamųjų dalykų ir pasirenkamųjų modulių pasiūla. Tai sudarytų platesnes galimybes atsižvelgti ir tenkinti mokinių poreikius. Gimnazijoje dalykų mokytojai derina individualias programas, koreguoja kontrolinių darbų grafiką, tačiau nederina namų darbų skyrimo, todėl gimnazistai pokalbiuose su išorės auditoriais pastebi namų darbų krūvio problemą. Pirmiausia svarbu identifikuoti individualius poreikius, tam kad diferencijuoti mokymosi veiklą. Tačiau išorės auditoriai nurodo, kad

mokymosi veiklos diferencijavimas ir individualizavimas vertinamas kaip neveiksmingas, nes pamokose tenkinami tik dalies mokinių poreikiai. Tikėtina, kad individualizavus ir diferencijavus užduotis būtų pasiektas optimalus pamokos tempas ir efektyvesnis skirtingų galimybių mokinių mokymasis.

Vertinimas ugdant yra patenkinamas. Visi naudoja kaupiamąjį vertinimą, tačiau turi nevienodas lenteles jam fiksuoti. Iš stebėtų pamokų išorės auditoriai daro išvadą, kad dalyje pamokų vertinime sukaupta informacija veiksmingai įforminama, apibendrinama ir naudojama koreguojant bei planuojant tolesnį mokinių mokymą(si). Tai pažangos sekimas, kuris padeda mokiniams susidaryti adekvatų vaizdą apie savo pasiekimus, paskatintų siekti didesnės pažangos pamokų metu, o mokytojams suformuotų prielaidas individualizuoti ir diferencijuoti užduotis. Apie mokymosi rezultatus/ daromą pažangą svarbu informuoti tėvus. Iš mokinių ir tėvų nuomonių tyrimo, išorės auditoriai pastebi, kad dauguma tėvų mano, jog būdai ir formos, kuriomis pranešama tėvams apie vaikų mokymąsi ir elgesį, yra pakankami ir netgi geri, informacija apie vaiko mokymąsi yra išsami, objektyvi, tėvų susirinkimai kokybiški, naudingi.

3.2.2 lentelė. Ugdymo ir mokymosi veiklos rodikliai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Ugdymas ir mokymasis	Bendrasis ugdymo organizavimas yra neišskirtinis	<p>„Parengtų pasirenkamųjų dalykų, modulių programų įvairovė tenkina daugumos mokinių poreikius“.</p> <p>„Plane aprašyti svarbiausi ugdymo organizavimo aspektai, atskirais atvejais yra nustatoma speciali papildoma tvarka, konkrečiai reglamentuojanti procesą“</p> <p>„Pamokų tvarkaraščiai padeda tinkamai organizuoti ugdymo procesą, pakankamai tenkina mokinių poreikius, atitinka higienos normas“.</p> <p>„... dalykinę integraciją mokytojai planuoja teminiuose, trumpalaikiuose planuose, o konkrečias integruotas pamokas numato dalykų metodinės grupės, prioritetą teikdamos individualiai mokytojų iniciatyvai“.</p> <p>„Yra parengta adaptuota programa specialiųjų poreikių mokiniui“.</p> <p>„Dauguma pasiūlytų programų yra orientuotos į akademinį mokymą, geresnius egzaminų rezultatus“.</p> <p>„Neformalus ugdymas gimnazijoje vykdomas pagal parengtas programas“.</p>
	Pamokų organizavimo kokybė yra vidutiniška	<p>„Mokykloje yra patvirtintas planų rengimo aprašas, kuris reglamentuoja planų rengimo terminus ir tvirtinimo tvarką“.</p> <p>„... trumpalaikius ir pamokų planus mokytojai rengia savo nuožiūra“.</p> <p>„Planuodami veiklą tos pačios metodinės grupės nariai bendradarbiauja tarpusavyje, su kitomis grupėmis – rečiau“.</p> <p>„Mokslo metų pradžioje mokytojai supažindina mokinius su mokomųjų dalykų ir modulių planais, vertinimu“.</p> <p>„... daugiau nei pusėje stebėtų pamokų uždavinys yra nekonkretus, nerezultatyvus, nukreiptas tik į mokinių veiklą, o ne išmokimą...“</p> <p>„... dalyje pamokų jis mokiniams neskelbiamas, parinkti metodai neatitinka išsikelto uždavinio arba uždavinys nukreiptas tik į mokytojo veiklą“.</p>

		<p>„...pamokos struktūra apgalvota, pamokos ir užduočių laikas apskaičiuotas ir tikslingai naudojamas, parinkti metodai atitinka siekiamą uždavinį, užduotys suplanuotos ir skiriamos pagrįstai“.</p> <p>„...dalyje stebėtų pamokų struktūra nėra racionali, laiko pritrūksta pamokos apibendrinimui, mokiniai neturi galimybės sužinoti savo sėkmės pamokoje, jie retai įtraukiami į apibendrinimą“.</p>
	Mokymo kokybė yra nebloga	<p>„Mokymo kokybė gimnazijoje yra nebloga“.</p> <p>„... sukurta gera mokymosi aplinka, siūloma iš dalies prasminga, tinkamo lygio ugdomoji veikla“.</p> <p>„... tiriami mokinių poreikiai ir dalis mokytojų skiria pakankamai dėmesio šiems poreikiams tenkinti parinkdami tinkamą mokymo stilių...“.</p> <p>„... dalis mokytojų tinkamai pasirenka ir pritaiko ugdomosios veiklos formas – metodus, užduotis, priemones“.</p> <p>„Daugumoje pamokų vyrauja tradiciniai mokymo metodai: aiškinimas, pokalbis, savarankiškas darbas, demonstravimas...“</p> <p>„...mokytojas yra informacijos perteikėjas, o mokinys – pasyvus stebėtojas ar nurodymų vykdytojas“.</p> <p>„...pamokose per mažai dėmesio skiriama gabių mokinių interesams tenkinti“.</p> <p>„Mokomosios veiklos ryšys su gyvenimo praktika ir mokinių interesais neišskirtinis“.</p> <p>„Dauguma mokytojų, parinkdami mokymo turinį, vadovaudamiesi Bendrosiomis programomis, Išsilavinimo standartais, turimais vadovėliais, menkai atsižvelgia į mokinių poreikius ir Interesus“.</p> <p>„Mokytojo ir mokinio dialogas pamokose yra vidutiniškas“.</p> <p>„Daugumos mokytojų naujos medžiagos aiškinimas buvo tikslus ir suprantamas, atitinkantis mokinių suvokimo galimybes“.</p> <p>„Daugelyje stebėtų pamokų mokytojai siekė dialogo ..., bet tai ne visada stiprino mokinių pasitikėjimą ir skatino veiksmingą mokymąsi“.</p> <p>„... pamokų metu... konsultuoja tik dalis mokytojų“.</p> <p>„Išmokimo stebėjimas, lyginant su išskeltu uždaviniu, daugelyje pamokų nepatenkinamas“.</p> <p>„... skiriami namų darbai, bet dažniausiai jie buvo vienodi visai klasei, neindividualizuoti“.</p>
	Mokymosi kokybė priimtina	<p>„Dauguma gimnazistų nori mokytis: jie kruopščiai ruošiasi pamokoms, gerai jas lanko, yra aktyvūs pamokose ir sistemingai atlieka namų darbus“.</p> <p>„Dauguma mokinių geba savarankiškai atlikti užduotis pamokose: jie pasirenka tinkamą atlikimo būdą, formą, gali susirasti papildomos informacijos ir ja pasinaudoti“.</p> <p>„Tačiau daliai gimnazistų reikia mokytojo pagalbos, tiesioginių mokytojo nurodymų“.</p> <p>„Mokinių bendradarbiavimas ugdymo procese neveiksmingas, kadangi daugumoje pamokų vyrauja tradiciniai ugdymo metodai...“</p>
	Mokymo ir mokymosi diferencijavimas vertinamas patenkinamai	<p>„Gimnazijoje kasmet tiriami mokinių poreikiai, o gauti rezultatai analizuojami...“</p> <p>„Mokymosi veiklos diferencijavimas ir individualizavimas vertinamas kaip neveiksmingas“.</p>
	Vertinimas ugdant yra patenkinamas	<p>„Vieningos susitartos vertinimo sistemos mokykloje nėra“.</p> <p>„Dauguma mokytojų pamokose taiko formuojamąjį vertinimą“.</p> <p>„Apie mokinių mokymosi pasiekimus tėvai informuojami ne rečiau kaip vieną kartą per mėnesį įrašais pažymių knygelėse ir elektroniniu būdu“.</p>

Mokinių pasiekimai vertinami gerai. Pasiekimai aprėpia pažangą ir mokymosi pasiekimus (žr. 3.2.3 lentelę).

Pažanga vertinama gerai. Mokinių brandos egzaminų, pasiekimų patikrinimų, diagnostinių testų pasiekimai vertinami gerai, tačiau daugumoje pamokų išorės auditoriams buvo sudėtinga nustatyti pažangą, nes pasiekimai nebuvo fiksuojami. Kitaip tariant, svarbu įvertinti, nesigilinant ar mokiniai suprato, išmoko, pamokos neapibendrinamos, tai neskatina siekti pažangos, mokinio savęs vertinimo. Atsižvelgiant į šią situaciją, išorės auditoriai nurodo, kad geriems mokinių pasiekimams įtakos turi papildomas korepetitorių darbas.

Mokymosi pasiekimai yra geri. Pokalbių su mokyklos vadovais, mokytojais, mokiniais išorės auditoriais, nustatė, kad mokykla renka duomenis apie mokinių pasiekimus ir pažangą, analizuoja, pusmečių, mokslo metų ugdymo rezultatus, lankomumą, pagrindinio ugdymo pasiekimų patikrinimo užduotis bei rezultatus. Svarbūs ne tik mokymosi pasiekimai, bet ir neformaliojo ugdymo pasiekimai, dalyvavimas visuomeninėje veikloje, pilietinis aktyvumas. Išorės auditoriai nurodo, kad mokinių pasiekimai būtų ryškiau pastebimi, mokykloje būtų verta numatyti vietą diplomams, apdovanojimams, padėkos raštams, taurėms eksponuoti. Tokiu būdu formuojama mokinių skatinimo programa, socialinis reikšmingumas, apimant jį patį, kaip individą, mokyklos kaip organizacijos/ bendruomenės kontekstą bei lokalinę/ regioninę erdvę. Taip pat vienas iš mokymosi veiksnių yra tolesnio mokymosi sėkmė/ integravimasis, mokymosi tęsimo lygis baigus mokyklą. Išorės auditoriai pabrėžia, kad jei mokytojai bei klasių auklėtojai dažniau bendrautų ir bendradarbiautų su buvusiais mokiniais, kartu organizuotų įvairius renginius, tikėtina, kad mokiniams būtų lengviau apsispręsti ne tik dėl specialybės pasirinkimo, bet ir dėl tolesnio mokymosi. Kitaip tariant, siekiama skatinti gerosios patirties sklaidą, kartu plėtojant iš mokymo į mokymąsi edukacinę paradigmą.

3.2.3 lentelė. Pasiekimų vertinimo veiklos rodikliai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Pasiekimai	Pažanga vertinama gerai	„Mokinių brandos egzaminų, pasiekimų patikrinimų, diagnostinių testų pasiekimai vertinami gerai...“ „...daugumoje pamokų buvo sunku nustatyti pažangą, nes pasiekimai nebuvo fiksuojami...“ „... atskirų mokinių pažanga neaptariama...“
	Mokymosi pasiekimai yra geri	„Mokyklos indėlis į mokinių pasiekimus tinkamas“. „...mokykla ieško būdų, kaip pagerinti mokinių lankomumą.“

Bendroji rūpinimosi mokiniais politika yra priimtina. Ši sritis apima rūpinimąsi mokiniais; pedagoginę, psichologinę ir socialinę pagalbą; specialiųjų mokymosi poreikių tenkinimą; pagalbą planuojant karjerą; tėvų pedagoginį švietimą (žr. 3.2.4 lentelę).

Rūpinimasis mokiniais yra priimtinas. Iš pokalbio su gimnazijos Mokinių parlamentu, 1-2 klasių mokiniais, mokinių tėvais, išorės auditoriais nustatė, jog mokykloje kuriama saugi aplinka. Tai užtikrina veikianti Specialiojo ugdymo komisija bei prevencinio darbo grupė. Išorės auditoriai nurodė, kad prevencinio darbo grupės veikla taptų veikmingesnė į grupės sudėtį įtraukus ir tėvų atstovus, suaktyvinus bendradarbiavimą su kitomis mokykloje veikiančiomis grupėmis. Tačiau galima teigti, kad tėvų atstovų vaidmuo taip pat svarbus, jiems dalyvaujant vaikų, turinčių specialiuosius poreikius, mokymosi procese. Tokiu būdu būtų plėtojami bendradarbiavimo ryšiai. Taip pat iš pokalbio su Mokinių parlamentu, 1-2 klasių mokiniais, kitais mokiniais, išorės auditoriai, pastebėjo, jog mokykloje ne tik fiksuojama, pripažįstama daugelio mokinių veikla, tačiau sukurta ir daugumą mokinių tenkinanti skatinimo sistema. Tai galima apibūdinti, kaip organizacijos pripažinimo, įvertinimo sistemą, kuri plėtoja tarpusavio ryšį bei kuria gera mikroklimatą.

Pedagoginė, psichologinė ir socialinė pagalba yra priimtina. Išorės auditoriai nurodo, kad mokyklos administracija, klasių auklėtojai, prevencinio darbo grupė, socialinė pedagogė stengiasi derinti savo veiklą sprenddami iškilusias socialines problemas. Bendradarbiavimas su PPT, policija, savivaldybės socialinės paramos skyriumi, išorės auditorių nuomone, iš dalies taip pat padeda spręsti mokyklos socialines problemas. Iš po pokalbio su psichologe, išorės auditoriai atskleidė, jog su tėvais bendradarbiaujama nesistemiškai – individualiai pasikonsultuoti ateiti „ne itin gausiai“, tačiau stengiamasi įtraukti tėvus spręsti savo vaikų problemų. Taip pat psichologės veikloje, išorės auditoriai, numato bendradarbiavimo ir su dalykų mokytojais poreikį bei psichologinės pagalbos mokykloje veiksmingumo nustatymą.

Specialiųjų mokymosi poreikių tenkinimas yra tobulintinas. Išorės auditoriai stebėdami 1-4 klasių pamokas, nurodo, kad ne visose pamokose būdinga individuali pagalba, konsultavimas; silpnesni mokiniai sulaukė nežymios pagalbos arba ji nebuvo teikiama. Išorės auditoriai nurodo, kad dauguma mokinių prisipažino, jog jiems daugumoje pamokų reikalavimai yra tokie patys kaip ir kitiems. Aktualus tampa mokymosi diferencijavimas. Išorės auditoriai atkleidžia, kad mokinių nuomone, jiems būtų naudinga, jei mokytojai diferencijuotų darbą pamokoje, pateikiant sunkesnes ar papildomas užduotis kartu tobulintų mokymo procesą, sąveiką.

Pagalbą planuojant karjerą stengiamasi vykdyti planingai. Mokykla turi akredituotą PIT-ą, kuriame konsultuoja profesijos patarėja, yra prieinama kiekvienam, tačiau nepakankamai išsami. Iš pokalbių su mokiniais, išorės auditoriai atskleidė, kad mokiniai negausiai lankosi PIT-e, tik dalis jų individualiai konsultuojasi ir yra susipažinę su profesijomis bei specialybių įsigijimo

galimybėmis. Galbūt tai nėra mokiniams taip aktualu, nėra aktyvūs ir suinteresuoti atskirai domėtis šia sritimi. Išorės auditoriai nurodo, kad PIT- o veikla būtų naudingesnė mokyklai ir mokiniams, jeigu jo veikla būtų integruojama mokomuosius dalykus ir efektyviau būtų konsultuojama individualiai.

Tėvų pedagoginis švietimas yra tinkamas. Iš pokalbio su tėvais, išorės auditoriai nurodo, kad jie yra supažindinami su vertinimu, adaptaciniu laikotarpiu, vidurinio ugdymo programos įgyvendinimo programos aprašu, dalyvauja mokyklos savivaldos renginiuose. Susiformavęs iniciatyvių tėvų klubas, dar nėra pakankami išplėtotas, tačiau svarbus jų bendradarbiavimo indėlis, bei idėjinės užuomazgos plėtojant socialinį tinklą.

3.2.4 lentelė. **Pagalbos mokiniui veiklos rodikliai**

Kategorija	Subkategorija	Irodantis teiginys
Pagalba mokiniui	Bendroji rūpinimosi mokiniiais politika yra priimtina	„...mokykloje kuriama saugi aplinka“. „Mokykloje organizuojamas mokinių maitinimas, sprendžiamos lankomumo problemos, konsultuoja psichologė, socialinė pedagogė, slaugytoja, profesijos patarėja...“ „...veikia Specialiojo ugdymo komisija, prevencinio darbo grupė.“ „...sukurta ir daugumą mokinių tenkinanti skatinimo sistema“.
	Pedagoginė pagalba mokantis yra nebloga	„Mokykloje stengiamasi susitarti dėl bendros veiklos šioje srityje“. „Socialinė pagalba mokykloje yra priimtina“.
	Specialiųjų mokymosi poreikių tenkinimas yra tobulintinas	„Gimnazijoje yra sudaryta Specialiojo ugdymo komisija“. „Pagalba įvairių gebėjimų mokiniams pamokų metu yra tobulintina“. „Gabiųjų ugdymas pamokose nėra pakankamas, jis iš dalies tenkina mokinių poreikius“. „Gimnazijoje tinkamai atliekami mokinių individualių poreikių ir galimybių tyrimai“.
	Pagalba planuojant karjerą vertinama tinkamai	„Mokykloje profesinio švietimo programą stengiamasi vykdyti planingai“.
	Tėvų pedagoginis švietimas yra tinkamas	„... čia sukurta tinkama mokytojų ir tėvų bendradarbiavimo sistema“. „...vykdomas tėvų pedagoginis, psichologinis, karjeros planavimo švietimas“.

Strateginis mokyklos valdymas patenkinamas. Ši sritis aprėpia mokyklos strategiją, įšivertinimą, vadovavimo stilių, personalo valdymą bei materialinių išteklių valdymą (žr. 3.2..5 lentelę).

Mokyklos strategija yra priimtina. Gimnazija vadovaujasi steigėjo patvirtintu strateginiu planu, yra sudaryta planavimo grupė, kuri planuoja veiklą, remdamasi įšivertinimo išvadamis, mokyklos

administracijos, metodinių grupių siūlymais. Išorės auditoriai pastebi, kad iš esmės yra geri, pagarbūs mokinių ir mokytojų santykiai, siekis tobulėti mokymosi srityje, t.y. gimnazijos veiklos planuose užfiksuoti veiklos aspektai. Mokyklos metinė veiklos programa kuriamas atsižvelgiant į strateginį planą ir įsivertino išvadas. Išorės auditoriai nurodo, kad dalis mokytojų ir bendruomenės narių yra susipažinę su mokyklos strateginiu planu ir metine programa, kiti teigė, kad jiems neteko dalyvauti planuojant mokyklos ateitį. Ši veiklos sritis yra vertinama tinkamai, tačiau verta ją paskleisti pačioje mokykloje, labiau ją vystyti, stiprinti bendruomeniškumą, sutelktumą į organizacijos strategiją, aktyviai įsitraukiant į kūrimą bendros politikos, veiklos planavimą.

Mokyklos įsivertinimas priimtinas. Išorės auditoriai nurodo, kad vizito metu gimnazija vykdė platųjį auditą, stengiantis įtraukti kuo daugiau mokytojų. Tai pat vertintojai teigia, kad mokykla pakankamai noriai vertina savo veiklą, ieško problemų sprendimo būdų, stengiasi įsivertinimo išvadamis naudotis rengiant mokyklos veiklos programą. Iš pokalbių su mokiniais ir tėvais, išorės auditoriai, atskleidžia, kad dalis jų dalyvavo mokyklos veiklos įsivertinime pildydami apklausos anketas. Galima teigti, kad mokykla, kaip organizacija yra atvira pokyčiams, veiklos tobulinimui, bendruomeniška, strategiškai formuoja mokyklos veikimą/ mokymo procesą, išlaikant sąveiką su bendruomene/personalu/ugdytiniu.

Vadovavimo stilius tinkamas. Iš pokalbių su mokiniais, mokytojais išorės auditoriai, atskleidžia, kad aktyviausiai veikia Mokinių parlamentas, tačiau vaidmuo ir veiklos tikslai nei metinėje programoje, nei strateginiame plane neapibrėžti. Sukurta interneto svetainė, tačiau išorės auditoriai pastebi, kad informacija joje pateikiama fragmentiškai, epizodiškai, nėra mokyklos nuostatų, nepristatomos išsamesnės veiklos ataskaitos ir pan. Pasak išorės auditorių, mokyklos lydere didžioji dalis mokytojų įvardijo mokyklos direktorę, kuriai būdingas demokratiškas vadovavimo stilius. Galima pastebėti, kad mokyklos vadovė, siekia organizacijos tobulinimo tikslų, pasitelkiant šiuolaikines technologijas, įtraukiant visus organizacijos dalyvius, yra lyderio pozicijoje.

Personalo valdymas tinkamas. Išorės auditoriams stebint pamokas, nustatyta, kad metodinių grupių veikla nedaro pastebimo įtakos pamokos kokybei. Ją būtų galima gerinti, jeigu metodinių grupių nariai daugiau dėmesio skirtų pamokų stebėjimui, analizei, kokybės tyrimams, mokytojai vieni iš kitų. Personalo darbas stebimas, paskatinama žodinėmis padėkomis, nors, išorės auditoriai atskleidžia, darbuotojų nuomone, skatinimas taikomas per retai. Galima teigti, kad svarbu orientuoti personalą siekti kokybės organizacijos veikimo; pedagoginės/ profesinės veiklos; ugdymo proceso/sąveikos bei rezultato/ grįžtamo ryšio kokybės.

Materialinių išteklių valdymas priimtinas. Iš pokalbių su tėvais, mokytojais, mokiniais, išorės auditoriai atskleidžia, kad tėvų pagalba mokyklai bėra aktyvi, galėtų būti kryptingesnė, veiksmingesnė. Taip pat vertintojai pastebėjo, ir pati gimnazija įvardijo kaip stiprybę gerą gimnazijos materialinę techninę bazę, apsirūpinusią IKT. Tačiau išorės auditoriai nurodo, kad vizito metu stebėtose pamokose IKT, bei informacinius šaltinius ugdymo procese naudojami tik dalis mokytojų. Išorės vertintojai pastebėjo, kad dalyje pamokų sąlygos vykdyti ugdymo procesą ne visai tinkamos.

Labai svarbus tampa patalpų, įrangos, priemonių išnaudojimas ugdymo procesuose, jų dėmė siekiant kokybės, užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui; personalo lankstumui pasitelkti šiuolaikines technologijas; bei mokinių, kaip individų suinteresuotumą, paskatinti juos mokytis ir siekti geresnių mokymosi rezultatų, pažangos, kartu įgyvendinant jų poreikius.

3.2.5 lentelė. Mokyklos strateginio valdymo veiklos rodikliai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Mokyklos strateginis valdymas	Mokyklos strategija priimtina.	„Strateginiame plane įgyvendinti numatyti tikslai ir uždaviniai dera su valstybės bei regiono švietimo politika“. „Strateginis planas iš dalies struktūrizuotas...“ „Dalis uždavinių yra konkretūs“. „Yra numatyti plano įgyvendinimo žingsniai, vykdytojai, terminai, atsiskaitymo adresatai“. „Mokyklos metinė veiklos programa kuriama atsižvelgiant į Strateginį planą ir įsivertinimo išvadas“. „Dauguma uždavinių, numatytų 2008–2009m. m. veiklos programoje, yra įgyvendinti...“
	Mokyklos įsivertinimas priimtinas.	„Su mokyklos veiklos įsivertinimo metodika mokytojų bendruomenė supažindinta ir įsivertinimo procedūros pagal šią metodiką mokykloje vykdomos“. „Veikia įsivertinimo grupė. . . “ „...mokykla pakankamai noriai vertina savo veiklą, ieško problemų sprendimo būdų, stengiasi įsivertinimo išvadamis naudotis rengiant mokyklos veiklos programą. . . “ „ . . . mokyklos vadovai įsivertinimo procese dalyvauja pakankamai aktyviai...“ „...direktorė – pagrindinė įsivertinimo iniciatorė mokykloje“.
	Vadovavimo stilius priimtinas	„...mokytojų veiklos savianalizė vykdoma kiekvienų metų pabaigoje“. „Mokykloje organizuojama pamokų stebėseną ir analizė. “ „Mokyklos savivaldos institucijų veiklą siekiama grįsti dialogu, tarpusavio susitarimais“. „Savivaldos institucijos renkamos demokratiškai, planuoja savo veiklą, kartais teikia siūlymus dėl mokyklos veiklos tobulinimo.“ „Mokykloje yra dvi mokinių savivaldos Institucijos...“ „Mokinių tarybos vaidmuo ir veiklos tikslai nei metinėje programoje, nei strateginiame plane neapibrėžti“. „Mokyklos vadovų profesinė kompetencija ir išipareigojimai yra priimtini“.
	Personalo valdymas tinkamas	„Mokykloje dirba pakankamai turinčių reikiamą išsilavinimą ir kvalifikuotų mokytojų “. „Komandinio darbo skatinimas patenkinamas“. „Mokyklos aptarnaujančio personalo darbas priimtinas“.
	Materialinių išteklių valdymas priimtinas	„Mokykla yra finansiškai savarankiška, turi savo buhalteriją “. „Mokykloje yra direktorės įsakymu patvirtinta biudžeto planavimo grupė, kuri aptaria ir koreguoja biudžeto projektą “. „Mokinių ugdymo ir ugdymosi sąlygos mokykloje yra tinkamos“.

3.2.2 JAV (Masačiusetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklos, išorės audito ataskaitos, veiklos rodikliai

Pateiktame Attleboro valstybinės mokyklos vertinimo reziumė, išskiriamos veiklos sritys, kurios yra iš dalies įgyvendintos, t.y., viename ar keliuose svarbiuose aspektuose, nėra visiškai atitinkančios reikalavimus (Attleboro Public Schools coordinated program review report of findings, 2010-11-20). Šios veiklos sritys yra: specialusis mokymas; pilietinių teisių administravimo metodai ir kiti bendrieji švietimo teisės aktai; anglų kalbos besimokančių švietimas valstybinėse mokyklose; profesinis- techninis mokymas. Šių sričių ypatumai, veiklos aspektai/ jų raiška analizuota remiantis devyniais komponentais/ kriterijais; jais remiantis buvo atlikta Attleboro valstybinės mokyklos programos peržiūra: mokinių vertinimas; mokinių identifikavimas ir programos įgyvendinimas; tėvų ir bendruomenės dalyvavimas; mokymo programa ir mokymas; mokinio skatinimo programos; personalas ir administracija; patalpos; programos vertinimas; duomenų rinkimas ir fondų panaudojimas (žr. 3.2.6 lentelę).

Specialusis mokymas; pagrindiniai jo kriterijai, atskleidžiantys tobulintinas sritis: mokinių vertinimas; mokinių identifikavimas ir programos įgyvendinimas; tėvų dalyvavimas; mokinių skatinimo programos; mokyklos patalpos, personalas ir administracija; mokyklos įranga.

Mokinių vertinimas yra iš dalies įgyvendintas. Apklausos rodo, kad menkai anglų kalbą mokantiems (LEP) mokiniams testai ir kita vertinimui naudojama medžiaga nebuvo pateikta, didžiausią dėmesį skiriant tikslios informacijos rinkimui apie mokinių žinias ir tai, ką jie gali padaryti akademinį, tobulėjimo ir funkcionalumo požiūriu. Duomenų analizė rodo, kad pakartotinis vertinimas nevisuomet atliekamas kas tris mėnesius, kaip yra reikalaujama. Taip pat mokinių dokumentai neatskleidžia mokinių tobulėjimo progreso istorijos bendroje mokymo programoje. Duomenų analizė rodo, kad mokiniui baigus vidurinę mokyklą, mokykla nepateikia jo akademinį pasiekimų suvestinės bei rekomendacijų apie jo dalyvavimą susitikimuose bei pasiektus tikslus. Taip pat duomenų analizė rodo, kad mokykla ne visuomet surengia nustatytą kiekį IEP (t.y. Individualizuoto ugdymo programos) grupės susirinkimų (45 užsiėmimai), o ir juose ne visuomet dalyvauja mokytojas. Tėvai tokio susitarimo, kuriuo būtų tvirtinama, kad mokytojas nėra reikalingas, nėra pasirašę. Apibendrinant galima teigti, kad dėmesys skiriamas informacijai rinkti, apie tai, ką mokinys gali atlikti, tačiau neregistruojant jo pažangos; mokinių, turinčių specialiuosius poreikius, bendros mokymo programos progreso/ istorijos.

Mokinių identifikavimas ir programos įgyvendinimas. Duomenų analizė rodo, kad mokslo metų pradžioje mokykla ne visuomet gali pasiūlyti veikiančią IEP; tai vienas iš pateiktų kriterijų,

programai įgyvendinti. Tokiu atveju, mokykla atsižvelgdama į priežastis, lemiančias IEP programos vilkinimą (dažniausiai tai klasės/ erdvių ar veikiančio personalo trūkumas), turi formuoti alternatyvas ir apie tai informuoti tėvus (Attleboro Public Schools coordinated program review report of findings, 2010-11-20).

Tėvų dalyvavimas. Duomenų analizė rodo, kad tuomet kai mokinys yra vertinamas, nustatant specialiuosius poreikius mokymui, mokykla per penkias darbo dienas mokinio tėvams nenusiunčia raštiško pranešimo; vykdamas pradinį ar pakartotinį vertinimą, nevisuomet turi raštišką tėvų sutikimą. Taip pat, vertintojai nurodo, kad mokykla nevisuomet bendrauja su tėvais pirmąja kalba, jei tai nėra anglų kalba. Galima pastebėti, kad nėra efektyviai plėtojami bendradarbiavimo ryšiai, atsižvelgiant į tai, kad mokykla yra įkūrusi tėvų patariamąją tarybą, specialiojo mokymo programai planuoti, vystyti bei vertinti.

Mokinių skatinimo programos. Apklausos rodo, kad mokykla su mokiniais, turinčiais specialiuosius poreikius, kurių gimtoji kalba nėra anglų, ne visuomet pateikia reikiamą informaciją. Vienas iš kriterijų – tai laisvas, tinkamas, valstybinis švietimas, lygių galimybių užtikrinimas, dalyvauti mokomosiuose, neakademinėse, neauditorinėse ir papildomose programose, tuo pačiu aktyviai dalyvaujant švietime.

Mokyklos patalpos, personalas ir administracija. Mokyklos dokumentų analizė rodo, kad vienas specialiojo mokymo mokytojas neturi reikiamos specialiojo ugdymo licenzijos. Taip pat galima paminėti vieną iš kriterijų - teikti vertimo žodžiu paslaugas studentams, kurie yra kurti ar neprižiūrėti (Attleboro Public Schools coordinated program review report of findings, 2010-11-20). Tokiu būdu, siekiama užtikrinti lygias galimybes mokiniams, turintiems, specialiuosius mokymosi poreikius, skiriant licencijuotą pedagogą bei pasitelkiant vertėją, kaip tarpininką informacijai perteikti ir vykstant jos mainams, gauti grįžtamąjį ryšį.

Mokyklos įranga. Specialiojo mokymo patalpų ir klasių apžiūra rodo, kad alternatyvaus mokymosi programa ir savarankiško mokymosi programa yra vykdoma keliose nedidelėse, atokesnėse mokyklos patalpose, kas neleidžia mokiniams įsilieti į mokyklos erdvę.

3.2.6 lentelė. Specialiojo mokymo veiklos rodikliai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Specialusis mokymas	Mokinių vertinimas	„...menkai anglų kalbą mokantiems mokiniams testai ir kita vertinimui naudojama medžiaga nebuvo pateikta...“ „...didžiausias dėmesys skiriamas tikslios informacijos rinkimui apie mokinių žinias ir tai, ką jie gali padaryti akademinio, tobulėjimo ir funkcionalumo požiūriu.“ „...mokyklos administruojamas mokymo vertinimas neapima mokinių tobulėjimo progreso istorijos bendroje mokymo programoje“.

		<p>„...IEP grupės susitikimuose nevisuomet dalyvauja mokytojas, o tėvai tokio susitarimo, kuriuo būtų tvirtinama, kad mokytojas nėra reikalingas, nepasirašė“.</p> <p>„...mokykla nevisuomet surengia nustatytą kiekį (45 užsiėmimai) grupės susirinkimų“.</p> <p>„...baigus vidurinę mokyklą arba viršijus tinkamumo amžių, mokykla mokiniui nepateikia jo akademinį pasiekimų suvestinės bei rekomendacijų apie mokinio dalyvavimą susitikimuose ir jo pasiektus tikslus“.</p> <p>„...pakartotinis vertinimas nevisuomet atliekamas kas tris metus, kaip kad yra reikalaujama“.</p>
	Mokinių identifikavimas ir programos įgyvendinimas	„...mokslo metų pradžioje mokykla nevisuomet tinkamam mokiniui gali pasiūlyti veikiančią IEP“.
	Tėvų dalyvavimas	<p>„...kai mokinys yra vertinamas dėl tinkamumo specialiajam mokymui, mokykla per penkias darbo dienas mokinio tėvams nenusiunčia raštiško pranešimo“.</p> <p>„...prieš vykdydama pradinį vertinimą arba pakartotinį vertinimą, nevisuomet turi raštišką tėvų sutikimą“.</p> <p>„...mokykla nevisuomet bendrauja su tėvais pirmąja kalba, jei ta kalba nėra anglų“.</p>
	Mokinių skatinimo programos	„...mokykla su specialaus ugdymo poreikių turinčiais mokiniais, kurių gimtoji kalba nėra anglų, nevisuomet efektyviai pateikia reikiamą informaciją“.
	Mokyklos patalpos, personalas ir administracija	„...vienas specialiojo mokymo mokytojas neturi reikiamos specialiojo ugdymo licencijos“.
	Mokyklos įranga	„...alternatyvaus mokymosi programa (AMP) ir savarankiško mokymosi programa yra vykdoma keliuose nedidelėse, atokesnėse mokyklos patalpose“.

Pilietinių teisių administravimo metodai ir kiti bendrieji švietimo teisės aktai, analizuojami, išskiriant tobulintinas šias sritis: tėvų dalyvavimas; mokinio skatinimo programos; programos planas ir vertinimas (žr. 3.2.7 lentelę).

Tėvų dalyvavimas. Išorės audito dokumentų analizė ir apklausos rodo, kad mokykla neturi sistemos, kuri leistų į pagrindines mokinių tėvų/ globėjų vartojamas kalbas išversti svarbią informaciją ir dokumentus, tokius kaip vadovėliai ir elgesio kodeksas. Mokyklos ar programos taip pat nėra išverčiamos į mokinių tėvų/ globėjų vartojamas kalbas. Be to mokykla neturi vertėjų, kurie galėtų tarpininkauti tarp tėvų/ globėjų ir mokyklos. Vienas iš kriterijų – sukurti žodžių aiškinimo sistemą, padėsiančią tėvams, kurių anglų kalba nėra sklandi ir dažnai vartojama, suprasti svarbią informaciją, dokumentus, elgesio kodeksus (Attleboro Public Schools coordinated program review report of findings, 2010-11-20).

Mokinio skatinimo programos. Duomenų analizės ir apklausos rodo, kad mokykla neturi tokios sistemos, kuri užtikrintų, kad ta pati informacija apie mokymą ir profesines galimybes pasiektų ir kalbinių mažumų grupių mokinius; tėvams ar mokiniams prašant, vadovėliai ir/ar elgesio kodeksai nėra išverčiami. Išorės audito pateikti dokumentai ir apklausos rodo, kad apskritis neteikia konsultacijų, mokiniams, ribotą laiką, besimokant anglų kalbos, jų vartojama kalba. Taip

pat mokykla neišsiunčia metinio pranešimo apie tai kokios aukštųjų mokyklų akademinės programos yra visuomenės finansuojamos, o tai neskatina studentų dalyvauti šiose programose ir mokymosi procese. Tai galima būtų apibrėžti, kaip organizacijos uždarumą, orientavimąsi tik į konkretų paslaugų vartotoją, (šiuo atveju, nepriklausomą anglų kalbos vartotoją).

Programos planas ir vertinimas. Apklausos rodo, kad šiuo metu apskritis neužtikrina sąlygų, studentams, nepriklausomai nuo jų rasės, odos spalvos, lyties, religijos, nacionalinės kilmės, riboto patyrimo, lytinės orientacijos, turimos negalios ir gyvenimo sąlygų, naudotis K-12 programa (t.y. vertinimo sistemų modelis). Esminis K-12 programos tikslas – užtikrinti visų mokinių lygias prieigas į mokymąsi (Attleboro Public Schools coordinated program review report of findings, 2010-11-20). Taip pat išorės auditoriai pažymi, kad apskritis neužtikrina sąlygų susipažinti su visa medžiaga/ kultūrinio kontekstu, siekiant išlaikyti pilietinių teisių pusiausvyros.

3.2.7 lentelė. **Pilietinių teisių administravimo metodų ir kitų bendrųjų švietimo teisės aktų rodikliai**

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Pilietinių teisių administravimo metodai ir kiti bendrieji švietimo teisės aktai	Tėvų dalyvavimas	„...mokykla neturi sistemos, kuri leistų į pagrindines mokinių tėvų ar globėjų vartojamas kalbas išversti svarbią informaciją ir dokumentus, tokius kaip vadovėliai ir elgesio kodeksas“. „...neturi ir vertėjų žodžiu, kurie galėtų tarpininkauti tarp tėvų/globėjų ir mokyklos“. „Mokyklos ar programos medžiaga, siunčiama mokinių tėvams taip pat nėra išverčiama į mokinių tėvų vartojamas kalbas.“
	Mokinio skatinimo programos	„...mokykla, tėvams ar mokiniams prašant, vadovėlių ir/arba elgesio kodekso neišverčia“. „...mokykla neturi tokios sistemos, kuri užtikrintų, kad ta pati informacija apie mokymą ir profesines galimybes pasiektų ir kalbinių mažumų grupių mokinius“. “...apskritis neteikia konsultacijų studentams, anglų kalbą besimokantiems ribotą laiką ta kalba, kurią jie supranta...” “... mokiniams, kurie dar nesugebėjo apibrėžti savo sugebėjimų ir apie tai mokyklai nieko nepranešė, raštu neišsiunčia metinio pranešimo apie tai, kokios aukštųjų mokyklų akademinės programos yra visuomenės finansuojamos...”
	Programos planas ir vertinimas	“...apskritis neužtikrina sąlygų, kad atskiri dėstytojai galėtų susipažinti su visa medžiaga.” “...siejama su pernelyg supaprastintu bei asmenį žeminančiu rasės, odos spalvos, lyties, nacionalinės kilmės bei lytinės orientacijos supratimu...”

Anglų kalbos besimokančių mokinių švietimas mokyklose. Išskiriamos šios tobulintinos sritys: studentų identifikavimas ir programos įgyvendinimas; tėvų dalyvavimas; mokinio skatinimo programa; patalpos, personalas ir administracija; mokyklos įranga; duomenų rinkimas (žr. 3.2.8 lentelę).

Studentų identifikavimas ir programos įgyvendinimas. Sheltered English Immersion (SEI) yra anglų kalbos, kaip antrosios kalbos programa, skatinanti LEP (t.y. silpnai kalbantys anglų kalba) studentų (t.y. mokinius) anglų kalbos vystymąsi. Tai strateginis metodas, kuris dalyko turinį daro suprantamu. Apskrities dokumentų analizė rodo, kad šiuo metu apskritis neįdiegia tam tikros LEP studentams skirtos medžiagos, nes visoje apskrityje naudojama Masačusetso valstijos (JAV) ELBO (anglų kalbos įgūdžių vertinimas) programos ESL (anglų kalbos, kaip antrosios kalbos mokymas) programa. ESL mokymų dalis yra mažesnė, nei kad yra rekomenduojama dokumente MEPA (Masačusetso valstijos anglų kalbos įgūdžių vertinimas), rengiant LEP studentams skirtus Sheltered English Immersion (SEI) nurodymus. Taip pat analizuojant dokumento rekomendacijas, pastebima, kad tiesioginių konsultacijų valandų skaičius, ypač pradedantiems, yra žymiai mažesnis, todėl apskričiai yra siūloma ESL mokymui taikyti įtraukimo modelį. Atnaujinti skyriaus nurodymai šiuo metu siūlo MEPA 4 ir 5 lygių studentų konsultacijoms skirti mažiausiai 2.5 valandos. Attleboro valstybinė mokykla patiekė detalių ilgalaikį strateginį planą SEI PD (Sheltered English Immersion programos profesinė plėtra) siūlo LEP studentus konsultuojantiems apskrities dėstytojams 4 kategorijos mokymus. Mokymų turinys yra paremtas atitinkama Masačusetso valstijos pateikiamos programos struktūra, tačiau ne visi dėstytojai atitinka SEI profesinės plėtos pateikiamus, apibrėžtoms kategorijoms, pateikiamus reikalavimus, koncentruojamus į dėstytojų būtinus įgūdžius ir žinias.

Mokymo programa ir mokymas. Apskrities įspėjimo tėvams rašto analizė rodo, kad apskritis neinformuoja tėvų apie programos sudarymą ir /arba joje formuluotus metodus. Be to dokumentų analizė rodo, kad LEP studentų tėvai negauna jų pažangumo pažymėjimų ir pranešimų apie studentų pasiektus rezultatus, tuo būdu ir taip dažnai, kaip reikalauja bendrosios informacijos apie mokymąsi pateikimo nuostatos. ELE (dvikalbė programa) programa orientuota į anglų kalbos palaikymą. Vienas iš kriterijų pateikti tėvams informacinius pranešimus, jų vartojama kalba, apie mokinių dalyvavimą šioje programoje ir anglų kalbos įgūdžius. Tėvai gali nesutikti, kad vaikas dalyvautų šioje programoje ir tokiu būdu mokytųsi antrą kalbą.

Mokinio skatinimo programa. Studentų charakteristikų ir dokumentų apžvalga rodo, kad apskritis neužtikrina sąlygų, kad anglų kalbos besimokantys LEP studentai galėtų pagilinti savo žinias ne akademinio pobūdžio kursuose. Kadangi ne visi dėstytojai buvo mokomi pagal Sheltered English Immersion programą, apskritis neužtikrina to, kad ELE studentai būtų mokomi, remiantis tais pačiais akademiniais standartais bei ta pačia programa, kaip ir visi kiti

studentai, ir jiems būtų suteikiamos galimybės šiuos standartus įsisavinti. Be to, apskritis neužtikrina sąlygų, kad konsultacijas bei informaciją LEP studentai, atsižvelgiant į visiems studentams taikomą akademinės veiklos standartą, galėtų gauti pranešant ta kalba, kurią jie supranta, ir tam prilygstančiu komunikacijos būdu. Išorės auditoriai, tai pat nurodo, kad apskritis aktyviai nekontroliuoja tų studentų, kurie jau baigė dviejų metų (ELE) anglų kalbos mokymosi programą ir šiems studentams neteikia jokių anglų kalbos gilinimo paslaugų. Studentų dokumentai atskleidė apskrities naudojamas netobulas kontrolės formas.

Patalpos, personalas ir administracija. Attleboro viešosios mokyklos pateikė detalų ilgalaikį strateginį planą, kurį SEI PD siūlo LEP studentus konsultuojantiems apskrities dėstytojams. Mokymų turinys yra paremtas atitinkama Masačusetso valstijos pateikiamos programos struktūra, tačiau ne visi dėstytojai atitinka visus SEI profesinės plėtros pateikiamus, apibrėžtoms kategorijoms taikytinus pateikiamus reikalavimus, koncentruojamus į dėstymui būtinus įgūdžius ir žinias. Apskritis neturi detalaus ilgalaikio plano, kuris galėtų būti pateikiamas likusių kalbos kategorijų lygyje dėstantiems Attleboro dėstytojams ir kuris skatintų jų profesinį tobulėjimą.

Mokyklos įranga. Stebėjimai rodo, kad LEP studentams apskritis neužtikrina tokių galimybių, kaip tos, kurios suteikiamos visiems besimokantiems studentams kitose mokyklose.

Duomenų rinkimas. LEP studentų dokumentų apžvalga parodė, kad buvo stokojama informacijos apie ankstesnę studento mokyklinę patirtį; ir tėvų įspėjimo raštų kopijų, pranešimų apie studento pasiektus rezultatus ir pažangumo pažymėjimų.

3.2.8 lentelė. Anglų kalbos besimokančių mokinių švietimo kokybės rodikliai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Anglų kalbos besimokančių mokinių švietimas mokyklose	Studentų identifikavimas ir programos įgyvendinimas	„...apskritis neįdiegia tam tikros LEP studentams skirtos medžiagos.“ “...visoje apskrityje naudojama ESL programa yra Masačusetdo valstijos (JAV) ELPBO programa.” “Studentams, kurie tiesiogiai gauna ESL instrukcijas, jų pateikiama ESL mokymų dalis yra mažesnė, nei kad rekomenduojama...” “...tiesioginių konsultacijų valandų skaičius, ypač pradedantiesiems, yra žymiai mažesnis...” “Mokymų turinys yra paremtas atitinkama Masačiūseso valstijos pateikiamos programos struktūra...” “...ne visi dėstytojai atitinka visus SEI profesinės plėtros pateikiamus... reikalavimus, koncentruojamus į dėstymui būtinus įgūdžius ir žinias.”
	Mokymo programa ir mokymas	“...neinformuoja tėvų apie programos sudarymą ir/arba joje formuluotus mokymo metodus” “...LEP studentų tėvai negauna jų pažangumo pažymėjimų ir pranešimų apie studentų pasiektus rezultatus tuo būdu ir tuo dažnumu, kaip reikalauja bendrosios informacijos apie

		mokymąsi pateikimo nuostatos”.
	Mokinio skatinimo programa	<p>“...apskritis neužtikrina sąlygų, kad anglų kalbos besimokantys LEP studentai galėtų pagilinti savo žinias ne akademinio pobūdžio kursuose”.</p> <p>“...ne visi dėstytojai buvo mokomi pagal Sheltered English Immersion programą...”</p> <p>“...apskritis neužtikrina to, kad ELE studentai būtų mokomi, remiantis tais pačiais akademiniais standartais bei ta pačia programa, kaip ir visi kiti studentai...”</p> <p>“...apskritis neužtikrina sąlygų, kad konsultacijas bei informaciją LEP studentai, atsižvelgiant į visiems studentams taikomą akademinės veiklos standartą...”</p> <p>“...apskritis aktyviai nekontroliuoja tų studentų, kurie jau baigė dviejų metų anglų kalbos mokymosi programą...”</p> <p>“...šiems studentams neteikia jokių anglų kalbos gilinimo paslaugų”.</p>
	Patalpos, personalas ir administracija	<p>“...tačiau ne visi dėstytojai atitinka visus SEI profesinės plėtros pateikiamus, apibrėžtoms kategorijoms taikytinus reikalavimus, koncentruojamus į dėstymui būtinus įgūdžius ir žinias.”</p> <p>“Apskritis neturi detalaus ilgalaikio plano, kuris galėtų būti pateikiamas likusių kalbos kategorijų lygyje dėstantiems Attleboro dėstytojams...”</p>
	Mokyklos įranga	<p>“LEP studentams apskritis neužtikrina tokių galimybių, kaip tos, kurios suteikiamos visiems besimokantiems studentams”.</p> <p>“Thatcher pradinėje mokykloje ESL nurodymai studentams yra įteikiami atviroje dvigubas pertvaras turinčioje foje”.</p> <p>“Hill-Robert pradinėje mokykloje ESL nurodymai studentams įteikiami plote, esančiame koridoriaus gale”.</p> <p>“Wamsutta vidurinėje mokykloje, ESL nurodymus studentai gauna atidaryto koridoriaus gale”.</p>
	Duomenų rinkimas	<p>„Stokojama ... informacijos apie ankstesnę studento mokyklinę patirtį ...”</p> <p>“Stokojama...tėvų išpėjimo raštų kopijų, pranešimų apie studento pasiektus rezultatus ir pažangumo pažymėjimų”.</p>

Profesinis/ techninis mokymas. Išskiriamos šios tobulintinos sritys: studentų identifikavimas ir programos įgyvendinimas; tėvų ir bendruomenės įtraukimas; mokymo programa ir mokymas; mokyklos, pagrįstos darbu, patalpos ir įranga; programos vertinimas (žr. 3.2.9)

Studentų identifikavimas ir programos įgyvendinimas. Studentai ir jų tėvai/ globėjai yra nepakankamai supažindinami su priėmimo politika. Vienas iš kriterijų – informacija turi apimti priėmimo reikalavimus karjerai; technines/ profesines programas; specifines programas/ kursus, kurie yra prieinami; darbo ir tolesnio išsilavinimo ir pristatant mokymosi galimybes (Attleboro Public Schools coordinated program review report of findings, 2010-11-20).

Tėvų ir bendruomenės įtraukimas. „Bendrojo patariamojo komiteto“ narystė neapima rasinių ir kalbinių gyventojų mažumų, taip pat nėra sukurtas (įdarbinimo) planas, kaip šias mažumas būtų galima įtraukti. Dalyvavimas skirtingose patariamojo komiteto, pvz., automobilių technologijų, dailidžių amatų, kulinarijos meno, projektavimo ir vizualinės komunikacijos, ir elektros specialisto mokymų programose, nėra susijęs su skirtingos rasės, kalbos bei negalią turinčių

žmonių užimtumu, taip pat nėra (tame tarpe įdarbinimo) plano, kaip šias mažumas būtų galima įtraukti. Be to, patariamųjų komitetų veikloje trūksta programų, kuriose būtų galima dalyvauti, būtent: „Gamyba ir jos technologijos“ (užfiksuoti profesiniai mokymai) ir „Vaizdinė komunikacija“ (koledžas).

Mokymo programa ir mokymas. Ne visos programos apima žinias ir įgūdžius, reikalingus vadovams ir verslininkams, kuriuos turi Masačiusetso valstijos Profesinio techninio išsilavinimo programa (t.y. Perkins Act). Apskritis neturi raštu parašytos veiksmų politikos dėl dalyvavimo ne kooperatyvinio išsilavinimo, o darbu paremtuose mokymuose. Diskusijos dėl bendradarbiavimo sutarties sudarymo, kuri galėtų apimti registruotą mokymosi programą, yra pradinėje stadijoje. Išorės auditorių nuomone, šis standartas yra netaikytinas, kadangi apskritis neturi veiklos ir jos priežiūros už mokymo įstaigos ribų vertinimo. Kitaip tariant, nėra politinės sistemos, konkrečios strategijos, veikimo plano bei kontrolės procesų.

Mokyklos, pagrįstos darbu, patalpos ir įranga. Masačiūseso profesinės saugos skyriaus (DOS) ekspertas patikrino Karjeros/Profesinio techninio mokymo programos galimybes ir patalpų įrenginius. Šis patikrinimas buvo Koordinuotos programos (ang. Coordinated program Review), kuriai vadovavo Pradinio ir vidurinio išsilavinimo skyrius, dalis. 2009 m. gruodžio 22 d. Karjeros/Profesinio techninio mokymo įstaiga išsiuntė saugos tyrimo ataskaitą, kurią patikrino įstaiga Superintendent Durkin. Apskritis iškart pradėjo šalinti trūkumus.

Programos vertinimas. Remiantis Perkins Act veiklos reikalavimais 2, apskritis neatitiko mažiausiai 90 % veiklos lygiui keliamų reikalavimų, taikomų 15 ar daugiau studentų grupėms. Perkinso akto veiklos pagrindinis rodiklis ir 74 skyriaus išvados techninių dalykų dėstytojams nėra pateikiamos, kad būtų galima patobulinti programas ir pagerinti studentų rezultatus.

3.2.9 lentelė. **Profesinio/ techninio mokymo rodikliai**

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Profesinis/ techninis mokymas	Studentų identifikavimas ir programos įgyvendinimas	„Studentai ir jų tėvai bei globėjai yra nepakankamai supažindinami su priėmimo politika”.
	Tėvų ir bendruomenės įtraukimas	„Bendrojo patarimo komiteto“ narys neapima rasinių ir kalbinių gyventojų mažumų, taip pat nėra sukurtas (tame tarpe įdarbinimo) planas, kaip šias mažumas būtų galima įtraukti.” „Dalyvavimas skirtingose patarimo komiteto ... nėra susijęs su skirtingos rasės, kalbos bei negalią turinčių žmonių užimtumu...” “... taip pat nėra (tame tarpe įdarbinimo) plano, kaip šias mažumas būtų galima įtraukti.” “...patariamųjų komitetų veikloje trūksta programų, kuriose būtų galima dalyvauti...”
	Mokymo programa ir mokymas	„Ne visos programos apima žinias ir įgūdžius, reikalingus vadovams ir verslininkams, kuriuos turi Masačiūseso valstijos Profesinio techninio išsilavinimo programa”. „Diskusijos dėl bendradarbiavimo sutarties sudarymo, kuri galėtų apimti registruotą mokymosi programą, yra pradinėje stadijoje“.

		<p>“Apskritis neturi raštu parašytos veiksmų politikos dėl dalyvavimo ne kooperatyvinio išsilavinimo, o darbu paremtuose mokymuose”.</p> <p>“Šis standartas yra netaikytinas, kadangi apskritis neturi nemokamos veiklos ir jos priežiūros už mokymo įstaigos ribų vertinimo”.</p>
	Mokyklos, pagrįstos darbu, patalpos ir įranga	<p>“Masačiūseso profesinės saugos skyriaus (DOS) ekspertas patikrino Karjeros/Profesinio techninio mokymo programos galimybes ir patalpų įrenginius”.</p> <p>“Karjeros/Profesinio techninio mokymo įstaiga išsiuntė saugos tyrimo ataskaitą, kurią patikrino įstaiga Superintendent Durkin”.</p> <p>“Apskritis iškart pradėjo šalinti trūkumus”.</p>
	Programos vertinimas	<p>“...apskritis veikla buvo tokia: vertinant 2007 m. mokymus apskritis neatitiko 70% veiklos lygiui keliamų reikalavimų, pozityviai įgyvendinama...”</p> <p>“Remiantis Perkinso veiklos reikalavimais 2, apskritis neatitiko mažiausiai 90 % veiklos lygiui keliamų reikalavimų, taikomų 15 ar daugiau studentų grupėms”.</p> <p>“Perkinso akto veiklos pagrindinis rodiklis ir 74 skyriaus išvados techninių dalykų dėstytojams nėra pateikiamos, kad būtų galima patobulinti programas ir pagerinti studentų rezultatus”</p>

3.3 Lietuvos ir JAV (Masačiusetso valstijos) bendrojo lavinimo mokyklų išorės auditų patirties vertinimas lyginamuoju aspektu:

Analizuojant mokyklos kultūros veiklos sritį, išskiriamos būdingos subkategorijos, kurios buvo identifikuotos, klasifikuojant respondentų teiginius, pagal požymius, atitinkančius išorės audito turinį (žr. 3.3.1 lentelę). Etosą abu tyrimo dalyviai apibūdina panašiai. Vertinant JAV (Masačiusetso valstijos) išorės audito patirtį, galima pastebėti, jog etosas įvardijamas, kaip socialinio tinklo plėtojimas, paremtas bendradarbiavimu, bendromis idėjomis, žinojimu. Tai viena iš prielaidų pozityviam mikroklimatui kurti, išlaikant narių priklausymą mokyklai, jų socialinį reikšmingumą, kartu skatinti bendrą veikimą. Lietuvos išorės auditų patirtis, atskleidžia etoso, kaip atviros bendruomenės, patirties pasidalinimo, bendradarbiavimo aktualumą ir praktinę reikšmę. Mokyklos atvirumas dialogui, bendruomeniškumas, kaip teigiamo mikroklimato išdava, palanki kultūros vystymuisi bei sutelktumui siekiant pažangos. Analizuojant JAV (Masačiusetso valstijos) išorės audito patirtį, pastebima, kad pažangos siekiai apibrėžiami, kaip optimaliausios aplinkos sukūrimas mokinio ugdymui. Aplinka suvokiama kaip visapusiška, visais aspektais (pedagogine, psichologine, specialiaja, profesine/karjeros ir kt.), siekiant pažangos plačiąja prasme. Tai galima būtų paaiškinti, sąryšiu tarp individo – komandos/ organizacijos/ – regiono/ visuomenės poreikių, lūkesčių, tikslų, rezultatų, cikliškumo bei grįžtamojo ryšio. Lietuvos išorės audito patirtis, atskleidžia, pažangos siekius, kuriant mokyklos įvaizdį. Svarbus visuomenės žinojimas ir požiūris į ją, viešųjų ryšių įtaka mokyklos statusui

bendruomenei. Iš tikro yra svarbios pačios žinios, jų turinys, raiška ir įtaka mokyklos kultūrai, jos pažangai vystyti.

3.3.1 lentelė. Mokyklos veiklos srities vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys	
Mokyklos kultūra	Etosas	JAV	„Užtikrinti moksleivių, tėvų, pedagogų, socialinių paslaugų darbuotojų, administracijos ir išorinių partnerių komunikaciją.“ „...bendradarbiavimas.“ „Mokyklos misiją žino visi, pradėdant nuo pagalbinių darbininkų, baigiant pedagoginiu personalu ir administracija.“
		LT	„Mokykla atvira bendruomenei.“ „...Vykdo patirties sklaidą.“
	Pažangos siekiai	JAV	„Sukurti optimaliausią aplinką mokinio ugdymui.“ „...pageidaujamo elgesio skatinimas.“
		LT	„Ugdymo procesas vyksta saugioje, jaukioje, tvarkingoje aplinkoje.“ „...telkia mokyklos bendruomenę, kuriant mokyklos įvaizdį.“

Analizuojant ugdymo ir mokymosi veiklos sritį, išskiriamos šios būdingos subkategorijos: bendrasis ugdymo organizavimas bei mokymo kokybė (žr. 3.3.2 lentelę) . Analizuojant JAV (Masačusetso valstijos) išorės auditų patirtį, galima pastebėti, kad bendrasis ugdymo organizavimas, jo procesas yra orientuotas ne į visumą, o į atskirą individą, siekiant užtikrinti jo optimalų funkcionavimo lygį. Ugdymas - esminis mokyklos tikslas, nenutrūkstama veika, kryptinga uždavinių turiniui. Uždaviniai formuluojami orientuojantis į pamatuojamą rezultatą pamokoje. Vadinasi, svarbus dalyko/ pamokos/ medžiagos tikslas, jo praktinis reikšmingumas bei empirinė prieiga. Lietuvos išorės auditų patirtis atskleidžia, galimybę naudoti turimus išteklius ugdymo turinio planavimui bei rengiant dalyko teminius planus. Taip pat akcentuojamas mokytojų bendradarbiavimas, siekiant dalykinių ryšių ir ugdymo turinio integracijos. Išryškintas komandos vaidmuo, profesinis suinteresuotumas, savitarpio pagalba kaip žmogiškieji resursai, taip pat dalykinių ryšių ir ugdymo turinio integracija kaip prielaida mokymo kokybei kelti. Remiantis JAV (Masačusetso valstijos) išorės auditų patirtimi, galima pastebėti, kad mokymo kokybę ir jos tobulinimo aktualumą pagrindžia mokykloje veikiančios kokybės kėlimo komitetai. Šių komitetų veikimas apima ugdymo proceso dalyvių apklausas, rezultatų pateikimą, išskiria prioritėtines sritis, suponuoja rekomendacijas. Siekiama mokyklos veiklą pagrįsti moksliška darbo metodika, atliekant tyrimus, analizes bei vadovautis naujausiais rezultatais, esamais mokymui būdingais požymiais. Nagrinėjant Lietuvos išorės audito patirtį, galima išvelgti viena mokymo tikslų, t. y. nuosekliai įgyvendinti uždavinius, atsižvelgiant į

vaiko aukščiausius potencialus bei naudojant įvairias priemones jų mokymosi motyvacijai stiprinti. Mokymo kokybė orientuota į kokybišką ugdymą bei socializaciją.

3.3.2 lentelė. Ugdymo ir mokymosi veiklos srities vertinimas.

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys	
Ugdymas ir mokymasis	Bendrasis ugdymo organizavimas	JAV	„Sudaryti sąlygas kiekvienam vaikui pasiekti savo optimalų funkcionavimo lygį.“ „Mokymosi uždavinio formulavimas, orientuojantis į pamatuojamą rezultatą pamokoje.“
		LT	„Racionaliai panaudoja turimus išteklius.“ „Mokytojų bendradarbiavimas, siekiant dalykinių ryšių ir ugdymo turinio integracijos.“ „Ugdymo turinio planavimas, rengiant dalyko teminius planus.“ „ Papildomo ugdymo ir popamokinė veikla tenkina mokinių saviugdos ir saviraiškos požymius.“
	Mokymo kokybė	JAV	„Mokykloje veikia įvairūs kokybės kėlimo komitetai, kurie atlieka ugdymo proceso dalyvių apklausos.“ „...pateikia rezultatus bei rekomendacijas administracijai.“ „...nurodo prioritetines sritis...“ „...siekiama įgyvendinti tyrimais/apklausomis pagrįstas rekomendacijas.“ „Siekama mokyklos veiklą pagrįsti moksliška darbo metodika, bei naujaisiais tyrimais.“
		LT	„Pagrindiniai tikslai – kokybiškas ugdymas, socializacija, atsižvelgiant į vaiko aukščiausius potencialus.“ „Mokinių mokymosi motyvacijos stiprinimo forma, panaudojant vaizdines, technines ir informacines priemones.“ „...nuosekliai įgyvendinti uždavinius.“

Analizuojant pasiekimų veiklos sritį, priskiriama jai būdinga pažangos subkategorija (žr. 3.3.3 lentelę). Nagrinėjant JAV (Masačusetso valstijos) patirtį, galima pastebėti, kad pažanga yra apibrėžiama kaip mokyklos misijos įgyvendinimas ir kokybės kėlimas plačiąja prasme. Pažanga lemia veiklos kokybiškumą kartu apimant personalą, pačią organizaciją, besimokančią bendruomenę ir ją supančią aplinką. Taip pat nurodoma galimybė palyginti moksleivių pasiekimus su pasiekimais kitose mokyklose bei valstijos standartais. Aktualus pasiekimų lygis, vadovaujantis standartais bei jų tolygumo ir visuotinumais laipsnis. Lietuvos išorės audito patirtis, atskleidžia pažangą kaip neatsiejamą nuo pamokos uždavinio. Pažanga individualizuojama, lyginant mokinio dabartinius pasiekimus su ankstesniais, tai ko buvo tikėtasi ir kiek pasiekta, tokiu būdu užtikrinant grįžtamąjį ryšį.

3.3.3 lentelė. Pasiekimų veiklos vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys	
Pasiekimai	Pažanga	JAV	„Pasiekimų gerinimo procesų paskirtis yra mokyklos misijos optimalus įgyvendinimas.“ „Mokykla savo noru ir lėšomis šalia pradinio ir vidurinio mokslo departamento akreditacijos, dalyvauja kitose akreditacijos procesuose.“ „...tai įgalina mokymą kelti veiklos kokybę...“ „...lyderystės personalo administravimo...“ „...specialiųjų poreikių mokinių integracijos...“ „...organizacijos kultūros, mokyklos aplinkos optimizavimas...“ „...sveikatos apsaugos, socialinių paslaugų ir kt. srityse.“ „Palyginti moksleivių pasiekimus su pasiekimais kitose mokyklose, bei valstijos standartais.“
		LT	„Įsivertina papildomojo ugdymo veiklą.“ „...neatsiejamas nuo pamokos uždavinio.“ „...būtinai nuolatinis efektyvus grįžtamasis ryšys.“ „Šis vertinimas didina mokinių pasitikėjimą savo jėgomis, norą siekti daugiau, žadina mokymosi motyvaciją.“ „...vertinama kiekvieno vaiko individuali pažanga, lyginant to paties mokinio dabartinius pasiekimus su ankstesniais.“ „...vertinama tai, ko buvo tikėtasi ir kiek pasiekta“.

Analizuojant pagalbos mokiniui veiklos sritį, priskiriama jai būdinga rūpinimosi mokiniais subkategorija (žr. 3.3.4 lentelę). Analizuojant JAV (Masačusetso valstijos) išorės audito patirtį, galima pažymėti, kad kiekvienas mokinys turi individualų ugdymo planą ir visas dėmesys skiriamas ugdymo tikslams įgyvendinti, esant reikalui juos modifikuoti. Lankstumas koreguojant tikslus nurodo mokyklos kaip organizacijos gebėjimą reaguoti į individą, uždavinių transformavimą, situacijos analizės unikalumą, specialiųjų gebėjimų ir talentų atskleidimo prielaidos sukūrimą. Taip pat ryški pagalbos priemonių dėmė ir jų tikslingumas. Lietuvos išorės audito patirtis, pagalbą mokiniams pagrindžia mokytojų tinkama kvalifikacija ir profesionalumas tenkinant mokinių poreikius, perteikiant mokymo/ dalyko/ pamokos tikslus, plėtojant tėvų švietimo politiką, skirtą mokiniams padėti mokytis.

3.3.4 lentelė. Pagalbos mokiniui veiklos srities vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys	
Pagalba mokiniui	Rūpinimasis mokiniais	JAV	„Kokybės kėlimo komitetai vertina ir analizuoja moksleivių akademinius, socializacijos, akademinius, elgesio ir kt. rodiklius.“ „Kiekvienas moksleivis turi individualų lavinimo ir ugdymo planą...“ „...svarstomas komandoje kas trys mėnesiai.“ „...ugdomieji tikslai uždaviniai, metodai bei įgyvendinimo datos, reikalui esant, modifikuojami.“ „...specialiųjų gebėjimų ir talentų atskleidimas.“
		LT	„Sudaro sąlygas mokinių emociniams ir socialiniams poreikiams tenkinti.“ „Dauguma mokytojų turi tinkamą kvalifikaciją.“ „Mokytojo aiškinimas mokiniams tikslus ir suprantamas.“

			„...plėtojama tėvų švietimo politika...“
--	--	--	--

Analizuojant mokyklos strateginio valdymo veiklos sritį, priskiriama jai būdinga mokyklos strategijos subkategorija (žr. 3.3.5 lentelę) . JAV (Masačusetso valstijos) išorės audito patirtis rodo, kad strategijos paskirtis – įgyvendinti mokyklos misiją per pastovų kokybės kėlimo procesą. Aktualūs tikslų kūrimo būdai, komandinio darbo skatinimas, apimant visus ugdymo dalyvius bei išanalizuojant išorinius ir vidinius aplinkos veiksnius. Remiantis Lietuvos išorės audito patirtimi, galima pastebėti, kad strateginis planas siejamas su vidaus audito išvadomis, naudojant įsivertinimo rezultatus tolesniam veiklos tobulinimui, jos planavimui, įgyvendinimui bei poveikiui nustatyti.

3.3.5 lentelė. Mokyklos strateginio valdymo veiklos srities vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys	
Mokyklos strateginis valdymas	Mokyklos strategija	JAV	„Audito siekiama mokyklos veiklą pagrįsti moksliška darbo metodika ir naujausiais tyrimais.“ „Mokyklos misijoje kalbama apie visus ugdymo dalyvius.“ „...vaikai, jo šeimos, mokyklos darbuotojai, bei visuomenė.“ „Auditu siekiama padėti organizacijai gerinti darbo kokybę visose srityse...“ „Vidinė organizacijos analizė, išorinių veiksnių analizė, strategijos formulavimas, įgyvendinimas, kontrolė.“ „Strategijos paskirtis – optimizuoti mokyklos misijos įgyvendinimą per pastovų kokybės kėlimo procesą.“
		LT	„Strateginį planą ir metinės veiklos programas sieti su vidaus audito išvadomis ir nuosekliai įgyvendinti uždavinius.“ „...planų kokybė ir dermė, plano įgyvendinimas ir jo poveikis.“ „...personalo darbo organizavimas, įsivertinimo rezultatų naudojimas, lėšų vadyba, turto vadyba.“

IŠVADOS

6. Išorės auditas atspindi esmines kokybės vadybos nuostatas – yra orientuojamasi į kokybės siekimą mokykloje, į mokinio poreikių ir lūkesčių tenkinimą; bei sutelkiant visus darbuotojus rūpintis kokybe.
7. Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) išorės auditų turinyje skirtingai įvardijamos veiklos sritys, tačiau galima pastebėti, kad vertinimas bendrai apima: pagalbą mokiniui, atsižvelgiant į specialiuosius poreikius; mokyklos kultūriniai aspektai; ugdymas ir mokymasis, užtikrinant lygias galimybes į bendrą išsimokslinimą; strateginį valdymą.
8. Lietuvos bendrojo lavinimo išorės auditų veiklos sritys suformuotos kaip esminės sudedamosios dalys ir prilyginamos išorės audito turiniui. JAV (Masačusetso valstijos) išorės auditų veiklos sritys nagrinėjamos, apžvelgiamos sudarytais devyniais komponentais/kriterijais, kurie atitinka Lietuvos išorės audito veiklos sritis.
9. Lyginant Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) atliktų išorės auditų ataskaitas, galima pastebėti, kad dauguma veiklos sričių yra iš dalies įgyvendintos, vadinasi, nėra išnaudotos visos galimybės kokybei siekti.
10. Lietuvos ir JAV (Masačusetso valstijos) išorės auditų patirtis, pagrindžia vertinamų veiklos sričių aktualumą siekiant pažangos ir pasiekimų.

REKOMENDACIJOS

1. Suformuoti bendradarbiavimo tinklą, plėtojant bendrojo lavinimo mokyklų išorės auditų gerosios patirties sklaidą, siekiant atskleisti siektinų ir realiai įgyvendinamų veiklos tikslų ypatumus, veiklos veiksmingumą siekiant kelti mokyklos kokybę.
2. Vadovaujantis siūlymais ir rekomendacijomis, kurti mokyklos veiklos tobulinimo, praktiškumo charakteristikas, kartu plėtojant iš mokymo – į mokymąsi paradigmą.
3. Plėtoti domėjimosi kitų šalių išorės audito patirtimi idėją, kuriant teorines prielaidas sėkmingai Lietuvoje adaptuoti kitose šalyse veikiančius išorinio mokyklos vertinimo metodus

LITERATŪRA

1. 2007-2008 m. Vertintų bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės apžvalga [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010-11-20]. Prieiga per internetą : <http://www.nmva.smm.lt/index.php?id=43>
2. 2009-10 Title I Program Review Procedures [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010-11-20]. Prieiga per internetą:<http://www.doe.mass.edu/titlei/monitoring/procedures.pdf>
3. Ališauskas R., Dukynaitė R. (2005). Švietimo vertinimo raida Lietuvoje. *Pedagogika*, 79
4. *Alternatyvaus įvertinimo reformos perspektyvos* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010-11-20]. Prieiga per internetą:
<<http://www.sac.smm.lt/images/7%20Altern%20ivert%20reform%20perspektyvos.pdf>
5. *American Educational Research Association* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010-11-20]. Prieiga per internetą : <http://www.aera.net/>
6. *Attleboro Public Schools coordinated program review report of findings* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010-11-20]. Prieiga per internetą:
<http://www.doe.mass.edu/pqa/review/cpr/reports/2010/0016.pdf>
7. Bagdžiūnienė V. (2005). *Įmonių veiklos planavimas ir analizė. Esmė ir verslo situacijos*. Vilnius.
8. Balčiūnas S., Blinstrubas A. (2006). *Mokyklų tobulinimo išorės audito vertinimas: mokytojų nuomonės tyrimas*. [Žiūrėta 2010-11-20]. Prieiga per internetą:<http://www.google.lt/#hl=lt&source=hp&biw=1233&bih=608&q=Mokykl%C5%B3+tobulinimo+i%C5%A1or%C4%97s+audito+vertinimas:+mokytoj%C5%B3+nuomon%C4%97s+tyrimas.&btnG=Google+Paie%C5%A1ka&aq=f&aqi=&aql=&oq=&fp=365026f78e50dd2b>
9. Baranauskienė R. (2003). *Emancipacinių kokybinių tyrimų realizavimas edukacinės paradigmos virsmo kontekste*. Metodinė mokomoji priemonė. Šiauliai: UAB „Raštekla“.
10. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. II dalis (2002)*. Vilnius
11. *Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010-11-20]. Prieiga per internetą : <http://www.nmva.smm.lt/index.php?id=43>.
12. Bitinas B. (2005). Edukologijos mokslas ugdymo paradigimų sankirtoje. *Pedagogika*, 79.
13. Bitinas B. (2006). Edukologinių tyrimų metodologiniai vingiai. *Pedagogika*, 83.

14. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis. Klaipėda.
15. Btinas B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vadovėlis. Vilnius: AB „Klaipėdos rytas“.
16. Būdienė V. (2009). Lietuvos švietimo kaita 1988-2008 metais ir edukologinis diskursas. *Acta Paedagogica Vilnensia, 2009 (22)*.
17. Chmiel N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas.
18. Dobrovolskis B.(2009). Iš ugdymo mokslo raidos istorijos. *Acta Paedagogica Vilnensia, 2009 (22)*.
19. Dougherty K., Hammack F. M. (1990) *Education and society. United States of America*.
20. Duoblienė L., Bulajeva (2008). Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai – kokybiško ugdymo garantas. *Acta Pedagogica Vilnensia, 2008 (21)*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
21. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika (2005). Vilnius : „Sapnų sala“.
22. Juknevičienė V.(2006). Veiklos audito aspektai Lietuvos ir Jungtinių Amerikos valstijų pavyzdžiu. *Vadyba, 2 (9)*. Klaipėda.
23. Kardelis K.(2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vadovėlis. Šiauliai: Lucilijus.
24. Kaziliūnas A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Monografija. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas
25. Kudokienė N., Juodaitytė A. (2005). Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, formavimosi tendencijos. *Jaunųjų mokslininkų darbai, 1(5)*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
26. Lamanauskas V. (2007). *Švietimo dimensijos*. Vilnius: UAB Ciklonas
27. Lamanauskas V. (2004). *Švietimo monitoringo įvadas*. Mokomoji knyga. Šiauliai: Lucilijus.
28. *Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010-11-20]. Prieiga per internetą:http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=279441&p_query=&p_tr2=
29. Linkaitytė G. M., Žilinskaitė L. (2008). Mokymosi visą gyvenimą idėjos įgyvendinimo perspektyva Lietuvoje. *Pedagogika, 89*. Vilnius : Vilniaus pedagoginis universitetas.
30. Mackevičius J. (2001). *Auditas, teorija, praktika, perspektyvos*. Monografija. Vilnius: UAB „Spauda“.

31. Martišauskienė E. (2006). Fundamentinės ugdymo idėjos ir jų sklaida šiuolaikinėje edukologijoje. *Pedagogika*, 83.
32. *Massachusetts Education Reform* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010-10-07]. Prieiga per internetą: <http://www.doe.mass.edu/edreform/>
33. Minkuvienė E., Tamošiūnas T. (2005). Lietuvos ir Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos aktualijos. *Pedagogika*, 79.
34. Prakapas R., Targamadžė V. (2008). Auditas mokykloje: tarp proceso ir strategijos. *Acta Pedagogica Vilnensia, 2008 (21)*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
35. Rupeikienė L. (2005). *Auditas*. Mokomoji metodinė priemonė. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
36. Rupšienė L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Metodinė knyga. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
37. *Tarptautinių žodžių žodynas* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2010-11-20]. Prieiga per internetą : < <http://www.zodynas.lt/terminu-zodynas>
38. Večkienė N., Jucevičienė P., Jucevičius R. ir kt. (1996). *Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: Kauno Technologijos universitetas.
39. Žydžiūnaitė V., Virbalienė A., Katiliūtė E. (2006). Grindžiamoji teorija – kokybinė edukologijos tyrimų metodologijos strategija. *Pedagogika*, 83.