

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS  
VALDYMO TEORIJOS KATEDRA

LINA LEINARTIENĖ

VIDAUS AUDITO ĮTAKA TELŠIŲ APSKRITIES  
VIDURINIŲ MOKYKLŲ VEIKLOS KOKYBEI  
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Vadovas  
prof. habil. dr.  
Stasys Puškorius

VILNIUS, 2008

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY  
FACULTY OF STRATEGIC MANAGEMENT AND POLITICS  
DEPARTMENT OF MANAGEMENT THEORY

LINA LEINARTIENĖ

THE INNER AUDIT INFLUENCE IN TELŠIAI  
DISTRICT COMPREHENSIVE SCHOOLS FOR  
QUALITY OF ACTIVITY  
FINAL WORK OF THE MASTER

Supervisor  
Prof. Habil. Dr.  
Stasys Puškorius

VILNIUS, 2008

## TURINYS

ĮVADAS.....	4
1. KOKYBĖ ŠVIETIMO SISTEMOJE.....	7
1.1. Kokybės samprata vadyboje ir švietime.....	7
1.2. Švietimo kokybės rodikliai.....	10
2. AUDITAS BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOJE.....	14
2.1. Audito samprata ir reikšmė.....	14
2.2. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito aktualumas.....	15
2.3. Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės vertinimas.....	17
3. TELŠIŲ APSKRITIES VIDURINIŲ MOKYKLŲ VIDAUS AUDITO PROBLEMŲ EMPIRINIS TYRIMAS.....	20
3.1. Tyrimo organizavimas ir metodika.....	20
3.1.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas.....	20
3.1.2. Tyrimo imtis.....	20
3.1.3. Tyrimo instrumentai ir matavimai.....	23
3.1.4. Tyrimo procedūros.....	25
3.1.5. Tyrimo etika.....	26
3.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	27
3.2.1. Pedagogų požiūris į bendrojo lavinimo mokyklos vidaus auditą.....	27
3.2.1.1. Respondentų nuomonė apie mokyklą.....	27
3.2.1.2. Respondentų nuomonė apie mokyklų vidaus auditą.....	30
3.2.2. Vadovų požiūris į bendrojo lavinimo mokyklos vidaus auditą.....	42
IŠVADOS.....	46
REKOMENDACIJOS.....	49
LITERATŪRA.....	50
SANTRAUKA.....	55
SUMMARY.....	56
PRIEDAI.....	58

## IVADAS

*Temos aktualumas ir naujumas.* Mokykla – šalies švietimo sistemos dalis ir drauge gana autonomiška organizacija, turinti savą veiklos ciklą. Mokyklos kaip atskiros organizacijos vertė yra jos unikalumas, gebėjimas susikurti savą kultūrą ir savą veiklos ritmą. Tačiau vertinant mokyklą kaip švietimo sistemos dalį yra svarbesnis jos gebėjimas atitikti bendrus reikalavimus: siekti nacionalinių švietimo tikslų ir išlaikyti atitinkantį šalies reikalavimus ugdymo kokybės bei veiklos efektyvumo lygį.

Kokybės idėjos įsigalėjusios pramonės sektoriuje, pastaruoju metu tapo svarbios įvairiose srityse. Įstojimas į bendrą Europos Sąjungos švietimo erdvę Lietuvai kelia konkurencingumo išlaikymo ir užtikrinimo uždavinį. Kokybė visose Europos šalyse, taip pat ir Lietuvoje, laikoma prioritetu, jai skiriamas vis didesnis dėmesys. Lietuvos švietimo ir mokslo ministerijos kolegijos nutarimo, švietimo kokybė tapo antrojo Švietimo reformos etapo prioritetu (ŠMM kolegijos nutarimas Nr. 38, 1998). Lietuvos švietimo plėtotės 2003-2012 metų strateginėse nuostatose švietimo kokybė paskelbta vienu iš trijų pagrindinių siekių (LR Seimo nutarimas Nr. IX-1700, 2003).

Iš mokyklų tikimasi profesionalių, kokybiškų paslaugų, sudarančių sąlygas sėkmingai mokinių integracijai į visuomeninį ir ekonominį gyvenimą skatinančių socialinį, ekonominį šalies augimą, mokyklų konkurencingumą. Todėl ypatingos svarbos tampa mokyklos veiklos kokybės klausimas. Siekianti išlaikyti konkurencingumą bei demonstruoti teikiamų paslaugų kokybę, mokykla privalo užtikrinti kokybišką veiklą, sukurti kokybės užtikrinimo bei vertinimo sistemą.

Tokia Lietuvos švietimo strateginė nuostata dera su Europos švietimo politika – 2001 m. Europos Parlamentas pateikė rekomendacijas Sąjungos narėms įdiegti skaidrią švietimo kokybės vertinimo sistemą, įdiegti ir skatinti vidaus auditą.

Jau keleri metai, kaip Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose pradėta diegti ugdymo kokybės valdymo sistema, o būtent - vidaus audito metodika. Nuo 2000 metų, kai pasirodė vidaus audito metodikos projektas, nemažai mokyklų pradėjo diegti atskirus audito metodikos elementus. Nuo 2004/2005 m. m. Švietimo ir mokslo ministro įsakymu audito metodika pradėta taikyti visose šalies valstybinėse ir savivaldybių bendrojo lavinimo mokyklose. Audito paskirtis – padėti mokykloms analizuoti ir tobulinti savo veiklą.

Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo tyrimo klausimus Lietuvoje nagrinėjo daugelis iškilių Lietuvos edukologų bei kitų tyrėjų praktikų, tokių kaip P. Jucevičienė, (1996), Ž. Jackūnas (1999), V. Targamadžė (1999), R. Želvys (2001, 2003), A. Bagdonas (2002), M.

Barkauskaitė (2002) ir kiti. Visi jie pabrėžia, kad mokykla turi keistis taip, kaip keičiasi ją supanti aplinka.

Lietuvoje pirmuosius tyrimus tiriamoje srityje atliko Švietimo plėtotos centras (ŠPC), kur dalyvavo M. Barkauskaitė, V. Vaicekauskienė, R. Bruzgelevičienė. Vidaus audito eksperimentai buvo vykdomi vaikų darželiuose, pradinėse mokyklose, bendrojo lavinimo mokyklose. Po šio eksperimento visų darbų pagrindu buvo išleistos knygos „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika“, kuri vėliau buvo patobulinta ir 2007 metais išleidžiamas „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašas“ (patvirtintas švietimo ir mokslo ministro 2007 m. liepos 18 d. įsakymu Nr. ISAK-1469 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2007, Nr. 82-3372), kurį kūrė 33 Lietuvos mokyklos, vykdydamos projektą „Kaip mums sekasi?“.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti ir empiriškai pagrįsti bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito įtaką mokyklos veiklos kokybės gerinimui Telšių apskrities vidurinėse mokyklose.

**Uždaviniai:**

1. Atskleisti švietimo kokybės sampratą.
2. Apibrėžti švietimo kokybės rodiklius.
3. Išanalizuoti bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodiką.
4. Nustatyti mokyklos vidaus audito įtaką mokyklos kokybei.
5. Pateikti rekomendacijas, kaip pagerinti švietimo kokybę naudojant vidaus audito rezultatus.

**Tyrimo objektas** - Telšių apskrities vidurinių mokyklų pedagogai ir vadovai.

**Tyrimo dalykas** - Telšių apskrities pagrindinių mokyklų vadovų ir pedagogų požiūris į vidaus audito vykdymą, jo įtaką švietimo kokybei.

**Tyrimo hipotezė** - mokyklos vidaus auditas ne visada nustato mokyklos veiklos kokybės trūkumus ir parengia tinkamas rekomendacijas tiems trūkumams šalinti.

**Darbo metodai:**

1. *Teoriniai* – mokslinės literatūros ir dokumentų analizė.
2. *Empiriniai* – anketinė apklausa raštu ir pokalbis – interviu.

**Darbas vykdomas trimis etapais:**

Pirmas etapas. Teorinės analizės ir apibendrinimų metodu buvo analizuojami literatūros šaltiniai nagrinėjamos temos klausimais.

Antras etapas. Anketinės apklausos ir interviu būdu nagrinėtas bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito ypatumai.

Trečias etapas. Apibendrinus literatūros šaltinių analizę ir empirinio tyrimo rezultatus, pateiktos rekomendacijos kaip pagerinti švietimo kokybę naudojant vidaus audito rezultatus.

**Darbo struktūra:** darbą sudaro įvadas, trys pagrindiniai skyriai (dvi teorinės dalys ir viena empirinė dalis), išvados, rekomendacijos, literatūros šaltinių sąrašas, santrauka lietuvių ir užsienio kalba, priedai. Darbe pateiktos 25 lentelės, 12 paveikslų. Išanalizuotai 72 literatūros šaltiniai. Darbo apimtis 56 psl.

# 1. KOKYBĖ ŠVIETIMO SISTEMOJE

## 1.1. Kokybės samprata vadyboje ir švietime

Pastaruoju metu, atsižvelgiant į naujus švietimui keliamus reikalavimus galima teigti, jog Europos šalių ir tarptautinių organizacijų politikoje vis daugiau dėmesio skiriama kokybei. Šiuo metu Lietuvoje ir kitose Europos Sąjungos šalyse yra įgyvendinama vadinamoji Lisabonos strategija, kuria siekimas gerinti Europos Sąjungos švietimo ir mokslo sistemų kokybę ir veiksmingumą. Šią programą patvirtino 2002 m. kovo mėnesį Barselonoje posėdžiavusi Europos viršūnių taryba, kuri suformulavusi tokį tikslą: Europos viršūnių tarybos uždavinys yra iki 2010 metų užtikrinti, kad jos kuruojamos švietimo ir mokymo sistemos būtų kokybės pavyzdys visam pasauliui. (A. Michel, 2003).

Todėl nesuklysimė pasakę, jog Lietuvoje, kaip ir daugelyje kitų pažangių pasaulio šalių, prioritetinę vietą užima kokybės klausimai.

Kokybės sąvoka, anot J. Stoner ir kolegų, pastaruoju metu tapo viena iš visuotinai patraukliausių visame pasaulyje. Autoriai pažymi, kad šiandien vyksta kokybės revoliucija – kiekviena organizacija siekia gaminti kokybišką produkciją ir teikti kokybiškas paslaugas. (Stoner J., Kaunas, 2000).

Kokybės teoretiko J. Beckford teigimu, pagrindinis kiekvienos organizacijos rūpestis visame pasaulyje – pasiekti geros produktų ir paslaugų kokybės. (Beckford J., London & New York, 2001).

Kokybė nėra vienareikšmė sąvoka. Kokybė reiškia viena, kai apie ją kalbama buitiniame lygmenyje, ir visai ką kita, kai šį žodį vartoja mokslininkai arba praktikai, ekonomistai, gvildendami kokybės klausimus.

Vadybinėje literatūroje susiduriama su daugybe kokybės apibrėžimų ir interpretacijų. Anot, L. Žalimienės, „*kokybė - paslaugos savybių visuma, leidžianti tenkinti išreikštus ar numanomus klientų poreikius*“ (Žalimienė L., Vilnius, 2003, p. 85). B. Neverauskas ir J. Rastinis teigia, jog kiekviena organizacija yra reikalingos tiek, kiek savo veiklos rezultatais ji patenkina vartotojų poreikius, t.y. kokia šių rezultatų kokybė (Neverauskas B., Rastinis J., Kaunas, 2001). Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne kokybė apibrėžiama, kaip kategorija, charakterizuojanti daiktus ir reiškinius pagal jų rūšies esmę; arba ypatybę, vertę; tikimo laipsnis. (Vilnius, 2003).

C. C. Barczyk kokybę apibrėžia kaip „*vartotojo lūkesčių atitikimas/ar viršijimas. Tai tas, ko laukiama iš gaminio ar paslaugos, kuriuos vartotojas perka*“. (Barczyk C. C., Vilnius, 1999, p. 84).

Barczyk kokybės sąvokai antrinama ir lietuviškoje vadybinėje literatūroje:

1. bet kuri organizacija yra tiek reikalinga, kiek savo veiklos rezultatais ji patenkina vartotojų poreikius, t.y. kokia šių rezultatų kokybė (Neverauskas B., Rastinis J., Kaunas, 2001);
2. „produkcijos kokybė – tai visuma gaminio savybių, sąlygojančių, kiek produktas atitinka vartotojo reikalavimus“ (Bagdonas A., Kazlauskienė E., Kaunas, 1998, p. 120);
3. „kokybė – paslaugos savybių visuma, leidžianti tenkinti išreikštus ar numatomus klientų poreikius“ (Žalimienė L., Vilnius, 2003, p. 85).

Kaip matome, egzistuoja daugybė kokybės sąvokos apibrėžimų; vis dėlto kokybė dažniausiai apibrėžiama kaip:

- „įgimtas“ pranašumas (vieno produkto ar dalyko, lyginant jį su kitais);
- kurio nors požymio produkte kiekio skirtumai;
- tobulumo laipsnis;
- tinkamumas (lyginant su lūkesčiais), atitikimas kliento keliamiems reikalavimams, tuo pačiu užtikrinant minimalius kaštus. (Dziergowska I., Kaunas, 2000).

*Taigi, kokybė tai suvokimas, kad kažkas geriau už kitus. Ji siejama su „gėrio“ samprata. Tačiau nėra objektyvaus būdo įvertinti kas yra absoliučiai gera – kiekvienas iš mūsų vadovaujasi savomis vertybėmis, savo požiūriu į problemas, remiasi savo profesionalia ir bendrąja žmoniškąja patirtimi, vertindami kokį nors reiškinį. Todėl kas vieniems gerai – kitiems gali būti ir negerai. Taigi, kokybės suvokimas kinta per gyvenimą, jis kinta iš kartos į kartą ir skiriasi, priklausomai nuo žmogaus veiklos pobūdžio. Dėl to esame priversti tartis: vienoms pažiūroms pritariame, kitom prieštaraujame, trečioms nusileidžiame, ketvirtas įrodinėjame.*

*Kokybės problemoms nagrinėti netgi atsirado sąlyginai nauja mokslo šaka, vadinamoji visuotinės kokybės vadyba (1 priedas).*

Kadangi švietimas yra veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus, tai natūralu, kad ir švietimo institucijoms yra keliami reikalavimai pasirinkti joms tinkantį požiūrį į kokybę, juo vadovautis savo veikloje.



Kokybės vadybos sistema švietime – kompleksinis sprendimas, kurio dėka mokyklos savo viduje išmoksta įvertinti savo gerąsias ir blogąsias puses, gauna išorinį ekspertų įvertinimą, pagal tai tobulina savo ugdymo metodus, mokosi, o švietimo skyrių darbuotojai yra apmokomi spręsti švietimo problemas ir tobulinti mokyklas savo savivaldybėse, remdamiesi statistika, jos analize bei tyrimais (Šnipienė R., ŠMM, 2003).

Daugumoje pažangiausių pasaulio šalių, įskaitant ir Lietuvą, dėmesys nuo švietimo prieinamumo problemos vis labiau perkeliamas į švietimo kokybės problemas.

Švietimo kokybė visais laikais buvo suprantama nevienodai., nes kokybės suvokimas priklauso tiek nuo subjektyvių ją vertinančių asmenų nuostatų, tiek nuo konteksto, kuriame šis vertinimas vyksta. Maža to, švietimo kokybės samprata yra istoriškai sąlygota ir kintanti. Antai, kaip pastebėjo L. Šermukšnytė, iki šeštojo XX amžiaus dešimtmečio švietime vyravo nuostata, kad gera mokykla yra ta, kurioje yra trys elementai:

- Geras mokytojas;
- Kultūros požiūriu vertingas mokymo turinys;
- Motyvuotas moksleivis. (Šermukšnytė L., Kaunas, 1998).

*Taigi, mokykla buvo suvokiama kaip gerų mokytojų, motyvuotų mokinių ir gerai organizuotų pamokų suma.*

Totalitarizmo metais, švietimo kokybė retai atsidurdavo visuomenės dėmesio centre. Dėl ideologinių sumetimų tarybinė mokykla jau buvo laikoma kokybiška mokykla – abejoti tuo reiškė abejoti socialistinės sistemos pranašumais prieš kapitalistinę. Žlugus totalitariniams režimams, pereinamosios ekonomikos šalyse švietimo kokybės problema yra viena svarbiausių (Želvys R., Vilnius, 2003).

Taigi, vadybos specialistų nuostata, jog kokybė – tai atitikimas klientų reikalavimams, „persikėlė“ ir į švietimo vadybą. Neatsitiktinai „Bendrojo lavinimo mokyklų audito metodikos“, įžangoje R. Ališauskas įtvirtina kokybės, kaip kliento poreikių patenkinimo, sampratą. Tačiau šią sampratą pritaikydamas švietimo paslaugoms, Ališauskas ją perfrazuoja, akcentuodamas ilgalaikį klientų poreikių, lūkesčių patenkinimą: „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“ (Ališauskas R., Vilnius, 2002, p.6).

Su šia nuostata dera ir kitų mokslininkų pateikiami švietimo kokybės apibrėžimai. „Kokybė – reikalavimas, kuris parodo kokiu laipsniu mokyklos veikla tenkina suinteresuotų klientų poreikius ir ar atitinka mokyklos patvirtintus reikalavimus, standartus“. (Kšanienė G. ir

kt., Vilnius, 2000, p. 39). M. Barkauskaitė ir R. Bruzgelevičienė pateikia apibrėžimą, pagal kurį švietimo kokybė apibrėžiama kaip požymių visuma, leidžianti spręsti, „*kaip švietimo įstaiga, švietimo sistema ar atskiri jos posistemiai vykdo savo paskirčiai būdingus bei nacionalinius ir regioninius švietimo tikslus, atitinka ugdytinių/klientų poreikius, Europos Sąjungos, pasaulio šalių švietimo tendencijas, siekia naujovių ir nuolatinio tobulėjimo esamomis sąlygomis ir geba tas sąlygas gerinti*“ (Barkauskaitė M., Bruzgelevičienė R., Vilnius, 2002, p.11).

Modernią švietimo kokybės sampratą, anot M. Barkauskaitės ir R. Bruzgelevičienės (2002) lemia:

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

Pirmosioms dviem veiksmų grupėms visuomet atliepia konkrečios valstybės švietimo sistemos tikslai. Todėl Lietuvos švietimo kokybės rodiklių sistema ir susitarimai dėl švietimo kokybės orientuojami į Lietuvos švietimo sistemos tikslus (2 priedas).

*Taigi, galima teigti, jog Lietuvoje dar visuotinai nustatytos švietimo kokybės sampratos, tačiau bendriausia prasme švietimo kokybe yra laikoma švietimo klientų (švietime dalyvaujančių asmenų, visuomenės), profesionalų (pedagogų, švietimo įstaigų vadovų, švietimo valdymo lygmenų specialistų, švietimą aptarnaujančios infrastruktūros specialistų, mokslininkų) ir politikų susitarimai dėl švietimo tikslų (vertybių, modelių, kurių įkūnijimo siekiame), jų siekimo būdų (kaip, kokiais ištekliais, darbų paskirstymas ir jų atlikimo laikas ir pan.) ir pasiekimų įvertinimo kriterijų (laukiamų rezultatų) bei sutartinių tikslų pasiekimo laipsnis. (Ališauskas R., Vilnius, 2000).*

## 1.2. Švietimo kokybės rodikliai

Nėra vieningos švietimo kokybės rodiklio sampratos. Lietuvos edukologai įvairiai apibrėžia švietimo kokybės rodiklius:

1. politiškai svarbi statistika, teikianti informaciją apie sąlygas, stabilumą ar pokyčius švietimo sistemos veikloje arba atskirus jos funkcionavimo aspektus. (Jucevičienė P., Šermukšnytė L., 1996);

2. matavimo instrumentas; tiksliau arba ne taip tiksliai ką nors nurodo, išskiria; instrumentas stebimo objekto būsenai, kiekybinei ar kokybinei charakteristikai atvaizduoti; indikatorius niekada negali suteikti kieno nors pilno aprašymo, jų vertė išskyla tada, kai reikia padaryti greitą apžvalgą. (Mokyklų tobulinimo centras. Mokyklų vidinis auditas, 2000);
3. Pasak R. Ališausko, švietimo kokybės rodiklis yra kokybei matuoti ir parašyti naudojamas informacinis/statistinis ir/arba/ aprašomasis matmuo, parodantis švietimo sistemos, atskiro posistemio ar atskiros srities, regiono, švietimo įstaigos būklę ir informuojantis apie ją visų švietimo lygmenų bendruomenę, visuomenę, politikus, Europos Sąjungos struktūras, kurioms Lietuva įsipareigojusi sutarčių ar narystės pagrindu, sudarantis prielaidas analizuoti švietimo būklės priežastims ir pasekmėms, prognozuoti raidos perspektyvai. (Ališauskas R., Vilnius, 2000)
4. UNESCO švietimo kokybės rodiklį nurodo kaip įrankį, kuris įgalina vienu metu ir parodyti švietimo sistemos būklę, ir informuoti apie ją švietimo bendruomenę visais lygmenimis nuo mokyklos iki šalies. (UNESCO, 2000).

Švietimo kokybės rodiklių sistema – švietimo kokybės plėtojimo įrankis. Rodiklių sąvokos apibrėžtis priklauso nuo įsivaizduojamos rodiklių paskirties. Yra skiriamos tokios švietimo kokybės rodiklių paskirtys:

1. Identifikuoti aktualiausius matuojamus švietimo būklės ir švietimo poveikio fenomenus, pasirinktus atsižvelgus į Lietuvos švietimo tikslus;
2. Aprašyti švietimo sistemą, atspindint švietimo kontekstą, kuris sudaro pagrindą lyginti skirtingus švietimo parametrus, pateikiant švietimo aspektus laiko požiūriu, lyginant duomenis, atskleidžiant skirtumus ir nukrypimus, išprovokuotus geografinių, socialinių, demografinių, kultūrinių aspektų;
3. Teikti analizės pagrindu informaciją visiems švietimo valdymo lygmenims, visuomenei;
4. Analizuoti švietimo politiką, t.y. atskleisti priežastinius ryšius, kurie slypi funkcionuojančioje sistemoje;
5. Teikti statistines ir analitines žinias Europos Sąjungos struktūroms, UNESCO, EBPO apie aktualius visuomenės raidos ir švietimo sistemos aspektus, sudaryti galimybes patiems ir ES, UNESCO struktūroms, EBPO palyginti Lietuvos švietimo raidą su ES šalių, pasaulio šalių švietimo raida;

6. Švietimo kokybės rodikliai yra monitorinio įrankiai ir priemonė suprasti švietimo sistemai kaip visumai ir jos saitams su kitomis visuomenės raidos sritimis. ([www.pedagogika.lt](http://www.pedagogika.lt), prisijungimo laikas: 2008-08-05)

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo (1998 m. redakcija) 34 straipsnio 5 dalyje nurodoma būtinybė informuoti „visuomenę ir valstybines valdžios institucijas apie Lietuvos ir atskirų jos regionų švietimo būklę, švietimo įstaigų teikiamo ugdymo kokybę“. Tačiau norint informuoti apie švietimo būklę ir jos kokybę, privalu ją nuolatos matuoti. Todėl, kaip teigia R. Bruzgelevičienė, būtina suformuoti švietimo kokybės matuoklius - rodiklius (tarptautinis terminas indikatorius), kuriais galima būtų matuoti ir švietimo įstaigos ugdymo kokybę, ir atskirų švietimo regionų, ir šalies švietimo sistemos kokybę.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos kolegijos 1998 m. lapkričio 26 d. nutarimu Nr.38 „Dėl švietimo reformos antrojo etapo prioritetų“ vienu iš prioritetų paskelbus švietimo kokybę, tampa akivaizdu, kad jai apibūdinti ir matuoti būtina nacionalinė švietimo kokybės rodiklių sistema.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. gruodžio 30 d. įsakymu Nr. ĮSAK- 2692 patvirtinti Valstybės švietimo stebėsenos rodikliai:

1. Švietimo konteksto rodikliai parodo išorines sąlygas ir reikmes, turinčias įtakos švietimui: demografinę, sociokultūrinę situaciją, ne švietimo institucijų indėlį sudarant sąlygas švietimui, mokymuisi ir pan.;
2. Švietimo aprūpinimo ir organizavimo rodikliai parodo švietimui skiriamas lėšas, teisės aktais ar kitais susitarimais pagrįstą švietimo procesų tvarkymą šalies lygmeniu;
3. Personala apibūdinantys rodikliai parodo personalo charakteristikas: amžių, lytį, kvalifikaciją ir kt.;
4. Mokinius ir studentus apibūdinantys rodikliai parodo mokinių charakteristikas: priklausymą grupėms, kurioms reikalinga materialinė ar speciali mokymosi parama, ir kt.;
5. Dalyvavimo švietime rodikliai parodo, kuri gyventojų dalis mokosi ir kaip jie pasiskirsto įvairiose švietimo įstaigose;
6. Mokymo ir mokymosi procesų rodikliai parodo klasės/grupės, auditorijos lygmens procesus: ugdymo/mokymosi metodų taikymą, užduočių, namų darbų skyrimą, vertinimą ir kt.;

7. Mokymosi rezultatų rodikliai parodo rezultatus, pasiektus baigus tam tikrą švietimo proceso etapą: mokyklos pakopą, švietimo lygmenį ir pan.;
8. Švietimo pasekmių rodikliai parodo švietimo rezultatų poveikį visuomenei;
9. Metarodiklis apibūdina švietimo sistemos stebėjimą.

Dar viena švietimo kokybės vertinimo sistema reikėtų laikyti mokyklos vidaus auditą, kuriuo mokykla nuolat įsivertina savo veiklą ir pokyčius. Juk kai mokykla nuolat vertina ugdymo kokybę bei ieško kelių jai tobulinti, tada ir pasiekama geriausia ugdymo kokybė.

Mokyklos vidaus auditas apima septynias sritis (pagal 2002 m. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodiką): ugdymo turinys; mokymosi pasiekimai; mokymasis ir ugdymas; pagalba moksleiviams; etosas; ištekliai; mokyklos valdymas ir kokybės garantavimas.

Pagal „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašą“ (patvirtintą švietimo ir mokslo ministro 2007 m. liepos 18 d. įsakymu Nr. ISAK-1469 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2007, Nr. 82-3372)) išskiriamos 5 sritys: mokyklos kultūra; ugdymas ir mokymasis; pasiekimai; pagalba mokiniui; mokyklos strateginis valdymas.

Kiekvienoje vertinimo srityje yra išskirtos temos bei veiklos rodikliai, kurie nuodugnai atskleidžia įvairius vertinimo sričių aspektus.

Šiame darbe remiuosi bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika.

## 2. AUDITAS BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOJE

### 2.1. Audito samprata ir reikšmė

Audito atsiradimo užuomazgos, jo pradžia siejama ne su vyriausybine politika, o tiesiogiai su įmonės vadovų ir jų akcininkų tarpusavio santykiais. Audito tėvyne laikoma Didžioji Britanija. Svarbiausiuose jūros uostose maždaug nuo 1790 m. kai kurie buhalteriai jau vertėsi vieša apskaitos praktika. Tačiau galutinai kaip savarankiška praktinės veiklos sritis ir kaip savarankiškas mokslas auditas susiformavo tik XIX a. pabaigoje.

Lietuvoje nepriklausomo audito sistema buvo pradėta diegti tik atkūrus nepriklausomybę. Pirmasis audito veiklą reglamentuojantis dokumentas – Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl auditorių veiklos organizavimo“ – buvo priimtas 1991 m., tačiau realiai jis nebuvo įgyvendintas.

Iš esmės auditinė veikla Lietuvoje įteisinta tik 1999 m. birželio 15 d., priėmus Lietuvos Respublikos audito įstatymą. Šis įstatymas apibrėžė audito atlikimą, auditoriaus vardo suteikimo tvarką, audito įmonių ir auditorių profesinę veiklą bei jos priežiūrą (Daujotaitė D., Vilnius 2006). Ekonominėje literatūroje nėra vienintelio nusistovėjusio audito sąvokos apibrėžimo. Skirtingi autoriai auditą apibrėžia skirtingai. Amerikos apskaitininkų asociacija auditą apibūdina taip: „*auditas – tai sistemingas objektyvių įrodymų, susijusių su finansinėje atskaitomybėje pateikiamais tvirtinimais, rinkimo ir įvertinimo procesas, siekiant nustatyti tų tvirtinimų ir nustatytų kriterijų atitikti, bei gautų rezultatų perdavimas suinteresuotiems vartotojams*“ (Daujotaitė D., Vilnius, 2006, p. 10).

ISO19011\_2002 standarte, *auditas apibrėžiamas kaip sistemingas, nepriklausomas ir dokumentais iformintas procesas audito įrodymams surinkti ir objektyviai juos įvertinti, kad būtų nustatytas audito kriterijų atitikties laipsnis* (ISO19011\_2002, p. 5).

Vadovaujantis Didžiosios Britanijos audito standartuose pateiktu apibrėžimu, *auditas – tai įmonės finansinių ataskaitų nepriklausomas patikrinimas ir nuomonės apie jas suformulavimas. Auditas - tai nepriklausomas įmonės finansinės atskaitomybės ir su ja susijusios finansinės informacijos tyrimas, užbaigiamas nuomonės apie ją išreiškimu.*

Pasak R. Želvio, *auditas yra plataus masto patikrinimas, kurio metu įvertinama organizacijos būklė ir turimi išteklių plačiaja prasme.* Paprastai auditas skirstomas į vidinį ir išorinį. Vidinis auditas - tai patikrinimas, kurį atlieka pati organizacija, norėdama įvertinti savo situaciją ir detaliam išsiaiškinti, kokiais ištekliais ji gali disponuoti. Išorinį auditą atlieka aukštesnių švietimo lygmenų atstovai arba nepriklausomi specialistai (Želvys R., Vilnius, 2001).

Dažniausiai vidinis auditas atliekamas užbaigus vieną plėtros planavimo ciklą ir pereinant į naują plėtros planavimo etapą. Išorinis auditas gali būti atliekamas pačios švietimo organizacijos pageidavimu (pvz., norint pakeisti švietimo organizacijos tipą ar profilį) arba aukštesnių švietimo struktūrų iniciatyva (Targamazdė V., Klaipėda, 2001).

## **2.2. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito aktualumas**

Pastaruoju metu pasaulyje pastebimas vis labiau stiprėjantis dėmesys švietimo įstaigų veiklos kokybei bei jos tyrimui. Bandoma aprašyti mokyklos veiklos rezultatyvumo tyrimo sritis, kriterijus, tikslus, metodus. Ši problema šiandien yra aktuali ir Lietuvoje. (Išoraitė M., 2005).

Mokykla yra organizacija, kurios veiklos rezultatai nėra matomi iš karto. Todėl jai yra labai sunku įrodyti savo veiklos kokybę. Dėl vykstančių švietimo pokyčių, rezultatai gali būti matomi tik po kelių ar keliolikos metų. Todėl tinkamai parinkti vertinimo kriterijai ir sritys, veiklos rodikliai leistų geriau įvertinti mokyklos kaip organizacijos veiklos rezultatyvumą. Šiuo tikslu 1999 metais Lietuvoje buvo pradėta kurti mokyklos vidaus audito metodika. 2000 m. nuspręsta Lietuvoje adaptuoti škotų vertinimo metodiką. Tais pačiais metais išleidžiama knyga „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos projektas“, kurioje pateikiamas vidaus audito metodikos projektas bei šešių mokyklų dalyvavusių bandomajame mokyklos vidaus audito projekte, patirtis. 2002 m. vasario 28 d. švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. 302 bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodika patvirtinama ir visos mokyklos jau gali ją taikyti savo darbe. Ji tinka visų tipų bendrojo lavinimo mokykloms, ja gali naudotis ir profesinės mokyklos (Švietimo kokybės vadybos sistema, ŠMM, 2004).

Mokyklos vidaus audito metodika remiasi Škotijos modeliu. Šis modelis buvo pasirinktas išstudijavus daugybės šalių mokyklų įsivertinimo patirtį. Jis buvo adaptuotas atsižvelgiant į Lietuvos švietimo situaciją bei poreikius, bendrą vertinimo, įsivertinimo ir atsiskaitomumo kultūrą Lietuvoje.

Škotiškais mokyklų įsivertinimo modelis yra patrauklus tuo, kad remiasi mokyklos veiklos rodiklių taikymu. Sukuriama požymių sistema, pagal kurią kiekviena mokykla gali įsivertinti savo darbo kokybę įvairiose srityse. Rodiklių taikymas padeda pamatuoti konkretų mokyklos veiklos aspektą pagal tam tikrus požymius, nustatyti mokyklos veiklos privalumus ir trūkumus. O tai savo ruožtu padeda išsikelti prioritetus rengiant mokyklos strateginį planą bei teikia galimybių mokyklų vadovams priimti teisingus sprendimus dėl mokyklos tobulinimo krypties. (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, Vilnius, 2002).

2007 metais išleidžiamas „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašas“ (patvirtintas švietimo ir mokslo ministro 2007 m. liepos 18 d. įsakymu Nr. ISAK-1469 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2007, Nr. 82-3372)), kuri kūrė 33 Lietuvos mokyklos, vykdydamos projektą „Kaip mums sekasi?“ Tai atnaujinta 2002 metų vidaus audito metodika, kurią mokyklos dažnai vadina „žaliaja“ metodika (pagal leidinio spalvą).

Pirmoji vidaus audito metodika mokykloms buvo gana sudėtinga bei sunki, todėl pačioms mokykloms buvo pasiūlyta supaprastinti metodiką, labiau pritaikyti ją prie realaus mokyklos gyvenimo, pasinaudoti vykdymo patirtimi, pateikti vykdymo pavyzdžių, įvairių mokyklų iliustracijų, aprašyti sėkmingo įsivertinimo patirtį.

Keisti vidaus audito rodiklius reikėjo ir dėl įvykusių švietimo pokyčių. Nuo 2002 metų Lietuvos švietime keičiasi ugdymo turinio samprata, bendrosios programos; svarbiausiu veiklos akcentu tampa pamokos kokybė. Atsirado nemažai su vertinimu susijusių dokumentų:

- Mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo samprata (2004-02-25, Nr. ISAK-256);
- Mokyklų vadovų atestacijos nuostatai (2005-07-21, Nr. ISAK-1521, jų pakeitimas 2007-07-27, Nr. ISAK-1567, jų pakeitimas 2008-04-30, Nr. ISAK-1228);
- Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika (2005-07-22, Nr. ISAK-1557);
- Valstybės švietimo stebėsenos tvarkos aprašas (2005-11-10, Nr. ISAK-2240);
- Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės audito tvarkos aprašas (2007-04-02, Nr. ISAK-587);
- Bendrojo lavinimo ugdymo turinio formavimo, vertinimo, atnaujinimo ir diegimo strategija (2007-05-23, Nr. ISAK-970);
- Mokytojų atestacijos nuostatai (2007-07-27, Nr. ISAK-1578).

Tai darė įtaką įsivertinimo rodiklių tikslinimui, jų kaitai. (Gudaitė L., Vilnius, 2008).

Nuo 2008 m. rugsėjo 1d. mokyklos, atlikdamos vidaus auditą privalo vadovautis „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašu“.

„Mokyklos vidaus auditas yra nuolatinis, kruopštus reflektavimo procesas, įtraukiantis visus mokyklos dalinius bei darbuotojus, kurio tikslas – išnagrinėti mokyklos darbo aspektus, išskirti privalumus ir trūkumus bei parengti planus, kaip patobulinti mokyklos veiklą“ (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, Vilnius, 2002, p. 17).

*Taigi, švietimo įstaigos teikiamų paslaugų kokybės lygį galima nustatyti tik atlikus mokyklos auditą, kuriuo siekiama įvertinti mokyklos esamą situaciją ir išsiaiškinti mokyklos*



*privalumus ir trūkumus; nustatyti mokyklos plėtros prioritetus bei fiksuoti gerosios praktikos pavyzdžius ir juos skleisti mokykloje.*

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

### **2.3. Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės vertinimas**

Siekiančiai efektyvaus darbo mokyklai būtina žinoti kur ji yra dabar, kad galėtų pasirinkti tinkamą veiklos tobulinimo strategiją. Tik žinant esamą organizacijos padėtį, galima planuoti, kaip gerinti veiklos rezultatus. O norint išsiaiškinti, kur įstaiga yra dabar, reikia įvertinti jos privalumus ir trūkumus.

Švietimo įstaigos vertinimas susideda iš dviejų komponentų: švietimo įstaigos išorės vertinimo (išorės audito) ir švietimo įstaigos vidaus vertinimo (vidaus audito). Kiekvienam iš šių komponentų yra keliami tam tikri tikslai ir uždaviniai (3 priedas).

Vykdamas mokyklos vidaus auditą, visa mokyklos veikla yra suskirstoma į:

1. sritis. 2002 m. Bendrojo lavinimo mokyklos metodikoje, kurią mokyklos dažnai vadina „žaliojoje“ metodika (pagal knygos spalvą) buvo išskirtos 7 sritys: ugdymo turinys, mokymasis ir ugdymas, pagalba moksleiviams, etosas, išteklių, mokyklos valdymas ir kokybės garantavimas. Pagal „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašą“ (patvirtintą švietimo ir mokslo ministro 2007 m. liepos 18 d. įsakymu Nr. ISAK-1469 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2007, Nr. 82-3372) liko 5 sritys: mokyklos kultūra, ugdymas ir mokymasis, pasiekimai, pagalba mokiniui, mokyklos strateginis valdymas. (Gečienė V., Ožekauskienė J., PPRC, 2007).
2. temas. Vietoj „žaliojoje“ metodikoje buvusių 32 temų, liko tik 22. Tai detalesni, patikslinti sričių aspektai, „žaliojoje“ metodikoje vadinti veiklos rodikliais.
3. veiklos rodiklius. Jų buvo 88, liko 67; „žaliojoje“ metodikoje jie vadinti pagalbiniais rodikliais. „Veiklos rodiklis – tai smulčiausias mokyklos veiklos matmuo“ (Gudaitė L., Vilnius, 2008).

Temas galima laikyti atskirų mokyklos veiklos sričių vertinimo kriterijais. Mokyklos veiklos temos sudaro galimybę geriau atskleisti vertinimo sritį; apibrėžia siekiamą rezultatą;

padeda mokyklai rengti atsarginį planą, nustato sritis, kurias reikia detaliai tirti; padeda įvertinti, kaip yra įgyvendinami mokyklos tikslai, teikia galimybių mokyklos vadovams daryti sprendimus dėl mokyklos pasiekimų tobulinimo. (Gečienė V., Ožekauskienė J., PPRC, 2007).

Mokyklos vidaus audito metodika remiasi vientisa rodiklių (pagal „žaliąją“ metodiką) arba temų (pagal naująją metodiką) sistema. Kiekviena tema priklauso vienai iš 5 mokyklos veiklos sričių.

Kiekviena tema turi keletą veiklos rodiklių, kurie geriau atskleidžia temos esmę. Kiekvienam veiklos rodikliui pateikiamos iliustracijos, padedančios mokytojams atpažinti procesus, vykstančius jų mokykloje, ir palyginti su tuo, kas rašoma iliustracijoje. Kiekvieną veiklos rodiklį įvertiname keturiais lygiais (4 priedas). (Gudaitė L., Vilnius, 2008).

Pats mokyklos vidaus audito procesas susideda iš dviejų pagrindinių dalių:

1. **Visos mokyklos veiklos įsivertinimo arba „platiųjų“ audito.** Atlikdama „platiųjų“ auditą mokykla analizuoja visas septynias mokyklos veiklos sritis, įvertindama kiekvieną temą (veiklos rodiklį) bei rodiklį (pagalbinį rodiklį) pagal keturių lygių skalę. Atlikdami „platiųjų“ auditą mokytojai remiasi savo patirtimi bei nuomone. „Platusis“ auditas suteikia pradinės informacijos apie mokyklos situaciją, padeda nustatyti privalumus bei tas sritis, kurias reikia tobulinti. Jam atlikti mokyklos naudojami lentelės „Bendrojo lavinimo mokyklos vertinimo rodikliai“ (5 priedas). (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, Vilnius, 2002).  
*Kiekvienais metais mokykla turėtų atlikti „platiųjų“ auditą ir pasirinkti vis kitą sritį detalesnei analizei. Taip mokyklos įgis vis daugiau įsivertinimo patirties ir ateityje vidaus auditas bus atliekamas efektyviau.*
2. **Pasirinktos vertinimo srities analizė.** Kai išsiaiškinami teigiami ypatumai bei problemiškos sritys, tuomet einama giliau ir analizuojama tik tam tikra vertinimo sritis. Dažniausiai pasirenkama ta sritis, kurioje yra išvelgiama daugiausia problemų arba kuri yra susijusi su permainomis nacionalinio ar regioninio lygmens švietimo politikoje. (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, Vilnius, 2002).

Per ugdomuosius metus vykdomas audito procedūras galima suskirstyti į penkis etapus, kurie savo ruožtu taip pat yra skirstomi į žingsnius:

1. Pasirengimas, kurio metu mokytojai yra *supažindinami* su vidaus audito esminiais principais; priimamas mokyklos tarybos sprendimas *dėl vidaus audito vykdymo*; *sukuriamas* vidaus audito koordinavimo (VAK) grupė. sudaromas *kalendorinis* audito vykdymo *planas*; *informuojama* mokyklos ir vietos *bendruomenė* apie audito

vykdymą. Šis etapas yra labai svarbus ir jam reikia skirti pakankamai laiko, nes nuo kiekvieno mokytojo apsisprendimo, pasirengimo ir įsitraukimo į audito vykdymą priklauso proceso sėkmė.

2. „Platusis“ auditas, kurio metu mokytojai *analizuoja* vidaus audito *metodiką*, įvertina visas mokyklos veiklos sritis, apibendrina rezultatus bei pateikia išvadas ir siūlymus; priima sprendimus dėl vertinimo srities „giluminiam“ auditui. Šis etapas turėtų būti atliktas iki Naujųjų metų. „Platusis“ auditas leidžia išsiaiškinti stipriąsias ir problemiškas sritis, kad vieną jų būtų galima analizuoti detaliai.
3. Pasirinktos srities analizė. Jos metu sudaroma *darbo grupė* pasirinktos srities analizei atlikti; parengiamas srities analizės planas ir vertinimo instrumentai; renkami bei apdorojami duomenys. Šiam etapui skiriami 3-4 mėnesiai.
4. Atsiskaitymas ir informavimas. Jo metu rengiama ir pristatoma ataskaita. Kiekviena mokykla savarankiškai nusprendžia, kaip atlikti ataskaitą.
5. Planavimas, kurio metu atliekama „giluminio“ audito rezultatų *analizė*; strateginio mokyklos plano rengimo grupės sudarymas; strateginio mokyklos plano *pristatymas* ir *tvirtinimas*. (Gečienė V., Ožekauskienė J., PPRC, 2007).

Pirmieji keturi etapai atskleidžia mokyklos privalumus ir trūkumus, o penktajame, planavimo, etape pradedami planuoti veiklos pokyčiai ir bandoma atsakyti į klausimą: „Kas bus daroma toliau?“.

*Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos vertinimas remiasi įrodymais ir sudaro galimybes tobulinti institucijos veiklą. O tai labai svarbu efektyvios veiklos siekiančiai organizacijai.*

*Savo veiklą analizuojanti organizacija siekia ne tik nustatyti pagrindinius savo privalumus ir trūkumus, bet ir numatyti tolesnio augimo, tobulėjimo kelius. Todėl pagrindinė mokyklos vertinimo paskirtis - skatinti mokyklų pokyčius. Mokyklos veiklos vertinimas yra viena svarbiausių nepertraukiamo organizacijos veiklos tobulinimo laidavimo priemonių bei tolesnio augimo, kaitos strategijų.*

### 3. TELŠIŲ APSKRITIES VIDURINIŲ MOKYKLŲ VIDAUS AUDITO PROBLEMŲ EMPIRINIS TYRIMAS

#### 3.1. Tyrimo organizavimas ir metodika

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

##### 3.1.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas

Pirmoje šio darbo dalyje mokslinės literatūros analizės ir apibendrinimo metodu buvo analizuojami tokie nagrinėjamos temos aspektai:

- Atskleista kokybės samprata švietime.
- Išanalizuotas bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito reikšmė ir aktualumas.
- Išanalizuoti mokyklos vidaus audito organizavimo mokykloje pagrindiniai aspektai.

Mokslinės literatūros analizė rodo, jog švietimo sistemos vidaus auditas Lietuvoje išsibėgėja, tačiau jo taikymas, prasmingumas, supratimas bei įtaka švietimo gerinimui dar nėra plačiai tyrinėta sritis. Todėl manoma, jog tokius tyrimus atlikti yra tikslinga ir reikšminga tiek teorine prasme, t.y. praplečiant žinojimą apie šio darbo turinį, tiek praktine – kaupiant mūsų šalies bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito atlikimo patirtį.

**Tyrimo tikslas** – empiriškai pagrįsti mokytojų bei mokyklų vadovų požiūrį į mokyklos vidaus auditą ir jo įtaką mokyklos kokybės gerinimui.

**Tyrimo hipotezė** – mokyklos vidaus auditas ne visada nustato mokyklos veiklos kokybės trūkumus ir parengia tinkamas rekomendacijas tiems trūkumams šalinti.

*Realizuojant šį tikslą buvo siekiama išsiaiškinti pedagogų bei vadovų nuostatas į mokyklos vidaus auditą; identifikuoti audito atlikimo problemas; išryškinti mokyklų vidaus audito teikiamą naudą; nustatyti vidaus audito įtaką mokyklos veiklos kokybei.*

##### 3.1.2. Tyrimo imtis

Atliekant tyrimą labai svarbu nustatyti reikiamą minimalų tiriamųjų skaičių, kad atlikus tyrimą būtų galima padaryti statistikai reikšmingas išvadas (Kardelis K., Kaunas, 2002). Todėl

generalinėje aibėje (populiacijoje), kuri apibūdinama kaip visuma tyrimo objekto elementų, apribotų natūraliomis teritorinėmis bei laiko ribomis ir tyrimo programa, būtina buvo atlikti atranką, t.y. išskirti iš visumos tam tikru būdu dalį tiesiogiai tiriamų elementų. Ši pasirinktoji dalis vadinama imtimi. Pagrindinis reikalavimas, kuris būtinas bet kuriai imčiai, yra jos reprezentatyvumas – atrinktos visumos sugebėjimas atspindėti generalinės visumos charakteristikas (Guščinskienė J., Kaunas, 2004; Kardelis K., Kaunas, 2002; Luobikienė I., Kaunas, 2000).

Tyrimui atlikti respondentais buvo pasirinkti Telšių apskrities vidurinių mokyklų mokytojai bei mokyklų vadovai. Lietuvos statistikos departamento duomenimis 2007 – 2008 mokslo metais Telšių apskrityje yra 23 vidurinės bendrojo lavinimo mokyklos. Jose dirba 927 pedagogai ir 23 vadovai (direktoriai). (<http://www.aikos.smm.lt/statistika>, prisijungimo laikas: 2008-04-04).

Tyrimui pasirinktos dvi tiriamųjų grupės: vadovai (direktoriai) ir vidurinių mokyklų pedagogai.

Imtys apskaičiuotos pagal formulę:

$$n = \frac{z_{\alpha}^2 N p (1 - p)}{\Delta^2 N + z_{\alpha}^2 p (1 - p)},$$

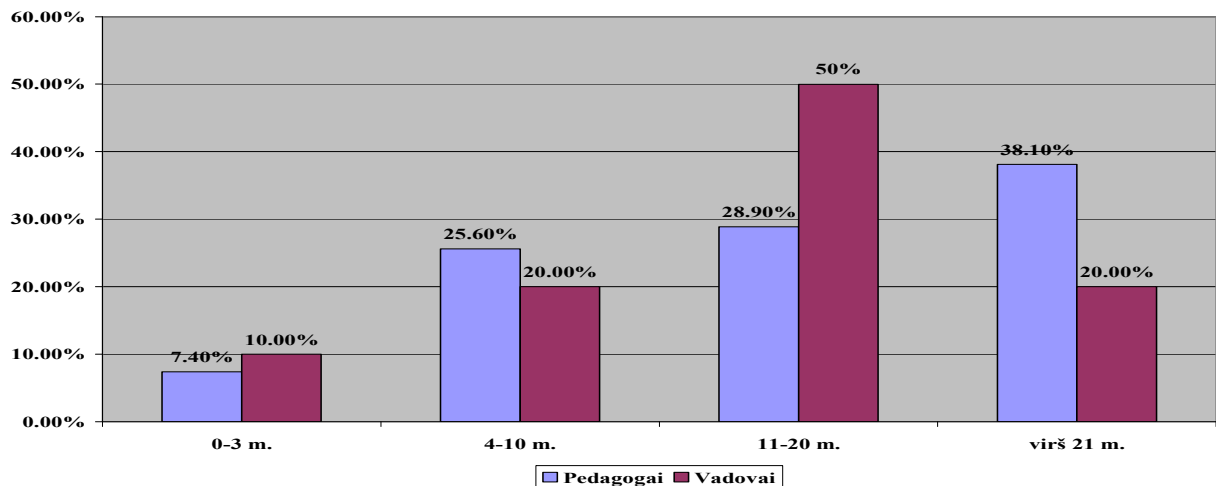
Čia  $\Delta = \varepsilon$  – ribinė paklaida (tikslumas vieneto dalimis);  $z_{\alpha}$  – kritinė normalaus skirstinio reikšmė;  $\alpha = \frac{1 - Q}{2}$  – reikšmingumo lygmuo;  $Q$  – pasikliautinoji tikimybė (patikimumas);  $p$  – dalis atsakymų, turinčių tiriamą požymį;  $n$  – atrankos dydis;  $N$  – populiacijos dydis. Taigi:

$$\text{Pedagogai: } n = \frac{1,959^2 * 927 * 0,5(1 - 0,5)}{0,05^2 * 927 + 1,959^2 * 0,5(1 - 0,5)} = 271$$

$$\text{Vadovai: } n = \frac{1,959^2 * 23 * 0,5(1 - 0,5)}{0,05^2 * 23 + 1,959^2 * 0,5(1 - 0,5)} = 22$$

Pirmąją tiriamųjų grupę sudaro vidurinių mokyklų pedagogai (N 271). Antroje grupėje – vadovai (N 22). Remiantis L. Cohen et al., paklaidos dydis, esant atitinkamam imties tūriui 5%. Iš visų išdalintų anketų atgal negrižo viena, tai yra 0,4%. Galima teigti, kad tai įtakos tyrimo patikimumui neturės. (Cohen L. et al., London and New York, 2002).

Tarp tiriamųjų pedagogų daugiausiai buvo respondentų, kurių darbo stažas yra didesnis nei 21 metai – 38 %, o mažiausiai buvo tų, kurių stažas iki 3 metų – 7,4 % (1 pav.).



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

1 pav. iliustruoja ir vadovų darbo stažą. Daugiausiai 50% vadovų turėjo darbo stažą nuo 11 iki 20 metų, o mažiausiai 10% - iki 3 metų.

Taip pat buvo nustatytas respondentų pasiskirstymas pagal jų kvalifikacinę kategoriją. Dauguma apklaustųjų – 61,5% – yra vyresnieji mokytojai, 22,2% - mokytojai, o metodininkų bei ekspertų yra mažuma. 75,0% vadovų turėjo trečią vadybinę kategoriją, 10,0% - antrą vadybinę kategoriją ir 5,0% - pirmą vadybinę kategoriją.

Galima manyti, kad toks pasiskirstymas atitinka bendrą daugumos mokyklų pedagogų spektro vaizdą ir šio tyrimo rezultatai patikimai atspindės realią šiandienos situaciją. Duomenys pateikti 11 paveiksle 8 priede.

Nustačius reikiamą tiriamųjų skaičių, svarbu numatyti ir jų pasirinkimo būdą. Mokslinėje literatūroje naudojama daug būdų, kaip pasirinkti tiriamuosius asmenis, tačiau iš esmės jie visi pagrįsti imties atsitiktinumo principu, t.y. visi populiacijos elementai turi turėti galimybes patekti į imtį (Kardelis K., Kaunas, 2002; Pruskus V., Vilnius, 2004).

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas tikimybinis respondentų (tiriamųjų grupių) pasirinkimo būdas. Tikimybinis tiriamųjų grupių pasirinkimo būdas – atsitiktinė atranka, kada kiekvienas asmuo (ar grupė) turi vienodas galimybes patekti į ją, nepriklausomai nuo individualių savybių ar skirtumų.

Kadangi tyrimas vykdomas Telšių apskrityje, tai į atranką įtraukiamos visos 23 apskrities vidurinės mokyklos. Buvo sudarytas mokyklų sąrašas ir iš 23 Telšių apskrityje esančių vidurinių mokyklų, atsitiktinės atrankos būdu atrinktos 8 mokyklos, ir apklausti jose dirbantys pedagogai. Tokiu pat atsitiktinės atrankos būdu atrinkti mokyklų vadovai. *Telšių apskritis*

*pasirinkta todėl, kad visos Lietuvos vidurinės mokyklos remiasi tais pačiais ugdymo procesą reglamentuojančiais dokumentais, ta pačia mokyklų vidaus audito metodika.*

*Tyrimo imtis negali atspindėti visų Lietuvos pedagogų bei vadovų nuomonių, tačiau leidžia atskleisti bendras tendencijas.*

### **3.1.3. Tyrimo instrumentai ir matavimai**

Atliekant tyrimą remtasi mokslinėje tyrimų metodologijoje aprašomu sisteminiu požiūriu į mokslinį tyrimą (Kardelis K., Kaunas, 2002; Merkys G., Šiauliai, 1995), kai tarpusavyje derinami ir integruojami kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai. Kardelis, remdamasis Mason nuomone, teigia, kad derinant skirtingus metodus siekiama pažvelgti į problemą iš įvairių pusių (kiekybiniais metodais siekiama pažvelgti į plotį, o kokybiniais – į gylį). (Kardelis K., Kaunas, 2002)

Tyrimo pirmajame etape, siekiant pažinti pedagogų bei vadovų nuostatas į mokyklos vidaus auditą, identifikuoti audito atlikimo problemas; išryškinti mokyklų vidaus audito teikiamą naudą; nustatyti vidaus audito įtaką mokyklos veiklos kokybei buvo naudotas anketinės apklausos raštu metodas ir kokybinis metodas: individualus pusiau struktūrizuotas interviu (Merkys G., Šiauliai, 1995, Kardelis K., Kaunas, 2002).

#### *Anketinė apklausa.*

Pagrindiniu tyrimo metodu buvo pasirinkta anketinė apklausa raštu anoniminio klausimyno forma, skirta vidurinių mokyklų pedagogams (6 priedas). Apklausos būdu tiriamos nuostatos, nuomonės, žinios (Merkys G., Šiauliai, 1995). Anketinės apklausos metodo pasirinkimą nulėmė šie anketinės apklausos privalumai:

- Ši forma ypač tinka edukologiniuose tyrimuose, nes ji pigesnė, trumpiau trunka nei interviu.
- Ši apklausos forma yra gana informatyvi, tinka moksliniuose tyrimuose.
- Gerai suplanavus apklausą, galima tikėtis didesnio procento anketų atsakymų.
- Svarbu anketų anonimiškumas, kuris padeda padidinti grįžtamų atsakymų procentą (Kardelis K., Kaunas, 2002).

Anketinių duomenų pagalba buvo siekiama išsamiai atsakyti į darbe išsikeltus uždavinius, užsibrėžtą tikslą. Remiantis duomenimis buvo galima patvirtinti arba paneigti hipotezes.

Planuojant tyrimą buvo parengtas klausimynas, kurį sudarė trys dalys – instrukcija (atmintinė), demografiniai kintamieji („paso duomenys“) ir pagrindinė – diagnostinių (konstrukto) kintamųjų dalis.

Respondentų klausimyną sudaro įvairių tipų klausimai. Klausimyną sudaro daug uždaro tipo klausimų. Kadangi jie yra patogūs ir aiškūs, todėl respondentai galėjo greitai į juos atsakyti. Klausimyne yra tiek pusiau uždarų klausimų, kur respondentas gali ne tik pasirinkti tinkamą variantą, bet gali įrašyti ir savąjį, t.y. išsakyti savo nuomonę, tiek atvirų klausimų, kuriuos atsakant respondentas išsako savo nuomonę.

Klausimyne yra pateikiami įvairaus tipo klausimai: dichotominiai klausimai, daugkartinio pasirinkimo klausimai, priverstinės atrankos klausimai, vertinamieji klausimai, taip pat respondentų nuostatas atskleidžiantys klausimai.

Anketa buvo matuojama tai, kas buvo siekiama iširti. Anketoje pateikti aiškūs klausimai susiję su tema, išsikeltu tikslu bei uždaviniais, padedantys patvirtinti ar paneigti iškeltas hipotezes. Anketoje nepateikta nei vieno klausimo, kuris būtų nesusijęs su problema arba galinčio tiriamąjį sukompromituoti arba paskatinti jį į tokį klausimą neatsakyti.

Atsakymų patikimumui įtvirtinti buvo pasirinktas pakartotinis būdas, t.y. anketoje pateikiami skirtingi klausimai tam pačiam kintamajam pamatuoti, įvertinti.

Tiriamieji į daugumą anketoje pateiktų klausimų turėjo atsakyti x pažymėdami jiems tinkantį atsakymo variantą. Atsakydami į kai kuriuos klausimus, respondentai galėjo pažymėti visus jam tinkančius atsakymų variantus, įrašyti galimus savo atsakymus bei išsakyti savo nuomonę.

Remiantis minėtinu kiekybinio tyrimo metodu buvo atlikta statistinė duomenų analizė. Surinktiems duomenims apdoroti buvo panaudota kompiuterinė programa „SPSS“ 12.0.1 versija. Taip pat buvo naudojama Windows bei Microsoft Excel 2000 programinė įranga.

Nominalinių kintamųjų analizei pasirinktas **Pearsons *Chi kvadratu kriterijus***. Tai vienas iš neparametrinės statistikos testų, taikomų tais atvejais, kai siekiama nustatyti, ar yra statistikai reikšmingas ryšys tarp kokybinių kintamųjų. Šio testo interpretacijai yra svarbiausia *p* reikšmė. Ryšys tarp požymių yra reikšmingas, jei *Chi kvadratu* testą, atitinkanti *p* reikšmė yra mažesnė už 0,05.

*Koreliacija* buvo naudojama norint atskleisti, kokio ryšio stiprumas sieja du tiriamus kintamuosius. Koreliacinė analizė naudojant **Spearman' koreliacijos koeficientą** norint išsiaiškinti darbo stažo, kvalifikacinės kategorijos ir nuostatų ryšį, bei kryžminant įvairius teiginius.



Apskaičiuoti dažniai, procentiniai dažniai, vidurkis.

Kiekybinis tyrimas buvo papildytas kokybinius, t.y. buvo atlikta ir **kokybinių duomenų (content) analizė** (šiuo būdu buvo analizuojami atviri kokybiniai tyrimo duomenys, t.y. atsakymai į atvirus klausimyne pateiktus klausimus).

*Interviu* (žodinė apklausa). Interviu apibrėžiamas, kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas - gauti tyrimo uždaviniams informaciją apie vadovų požiūrį į mokyklų vidaus auditą, jo metodiką bei taikymo problemas, nustatyti vidaus audito problemas bei teikiamą naudą (Kardelis K., Kaunas, 2002). Interviu gali būti grupinis arba individualus (Merkys G., Šiauliai, 1995). Šiame tyrime buvo naudotas individualus pusiau standartizuotas interviu. Pusiau standartizuotas interviu nėra griežtai apibrėžtas, t.y., interviu struktūra nėra labai griežta (Žydžiūnaitė V., Vilnius, 2001). Buvo iš anksto numatyti tyrimo kintamieji ir su tais kintamaisiais susiję klausimai (7 priedas), tačiau tyrėjas turėjo galimybę užduoti papildomus, tikslinamuosius klausimus ir tokiu būdu „geriau pažinti tyrinėjamą reiškinį, lanksčiau vesti interviu, t.y. atsižvelgiant į atsakymą formuluoti kitą klausimą, išsiaiškinti niuansus, ...“ (Kardelis K., Kaunas, 2002, p. 198).

Duomenys buvo fiksuojami juos užrašant ranka į parengtas interviu formas ir apdoroti kokybiniu būdu. Analizuojant tyrimo kokybinius duomenis, t.y. atsakymus į tą patį klausimą, buvo stengiamasi suvokti atsakymų pagrindines prasmes, t.y. išskirti (sugrupuoti) pagrindinius atsakymus, išskirti kategorijas ir subkategorijas bei padaryti atitinkamas išvadas. Taigi kokybine duomenų (content) analize buvo nustatyta, su kokiomis problemomis susiduria vadovai inicijuodami mokyklų vidaus audito vykdymą, kokios jų nuostatos mokyklos įsivertinimo klausimais, ką jie jau yra padarę ir ką ruošiasi dar padaryti siekiant pagerinti mokyklos veiklos kokybę. Šio tyrimo apimtis neleido aprėpti reprezentacinės vadovų imties. Jie yra daugiau žvalgomojo pobūdžio ir skirtas tendencijoms nustatyti.

*Tyrimo teorinis modelis pateiktas 9 priede.*

#### **3.1.4. Tyrimo procedūros**

Tyrimui bus ruošiamasi nuosekliai, laikantis tam tikro veiksmų eiliškumo, duomenų rinkimo, fiksavimo bei analizavimo procedūrų. Bus laikomasi šių tyrimo procedūrų:

1. tiriamųjų imties, atrankos tipo pasirinkimas;
2. klausimyno sudarymas;
3. anketinės apklausos raštu vykdymas

4. standartizuoto interviu sudarymas
5. interviu vykdymas;
6. duomenų analizavimas bei apibendrinimas.

Su tyrimo tikslais ir metodika bus supažindinti tyrime dalyvavusių mokyklų vadovai bei pedagogai. Respondentai bus informuoti apie tyrimo tikslus, anonimiškumo garantavimą. Pagal išankstinį susitarimą apsilankysiu konkrečiose mokyklose, organizuosiu respondentų instruktažus, kurių metu bus paaiškintos tyrimo procedūros: pabrėžti tyrimo tikslai, išaiškintos tyrėjų teisės, garantuotas anonimiškumas, numatomi grįžtamumo būdai. Klausimynai bus išdalinti ir po papildymo operatyviai surinkti.

Tyrimo etapai. Tyrimas vyks keturiais etapais. Pirmajame etape klausimynai bus išdalinti respondentams ir jiems paaiškinta, kaip užpildyti klausimyną. Antrajame etape, surinkus atsakytus klausimynus, atsakymai bus apdoroti statistikai ir atlikta tyrimo duomenų analizė. Trečiajame etape, struktūrizuotu interviu bus apklausti mokyklų vadovai. Vadovų atsakymai bus fiksuojami struktūrizuotuose formose. Ketvirtasis etapas skirtas apklausos ir interviu rezultatams apibendrinti.

### 3.1.5. Tyrimo etika

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

Vykdam tyrimą bus vadovautasi tokiais principais:

Teisingumo principu: respondentams garantuojamas konfidencialumas. Duomenys naudojami tik tyrimo tikslams. Tyrimo procedūros paaiškinamos aiškiai ir tiksliai.

Pagarbos asmens orumui principu: tiriamiesiems suteikiama teisė apsispręsti dėl savanoriško dalyvavimo tyrime. Paaiškinami tyrimo tikslai (Žydžiūnaitė V., Vilnius, 2001).

## 3.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

### 3.2.1. Pedagogų požiūris į bendrojo lavinimo mokyklos vidaus auditą

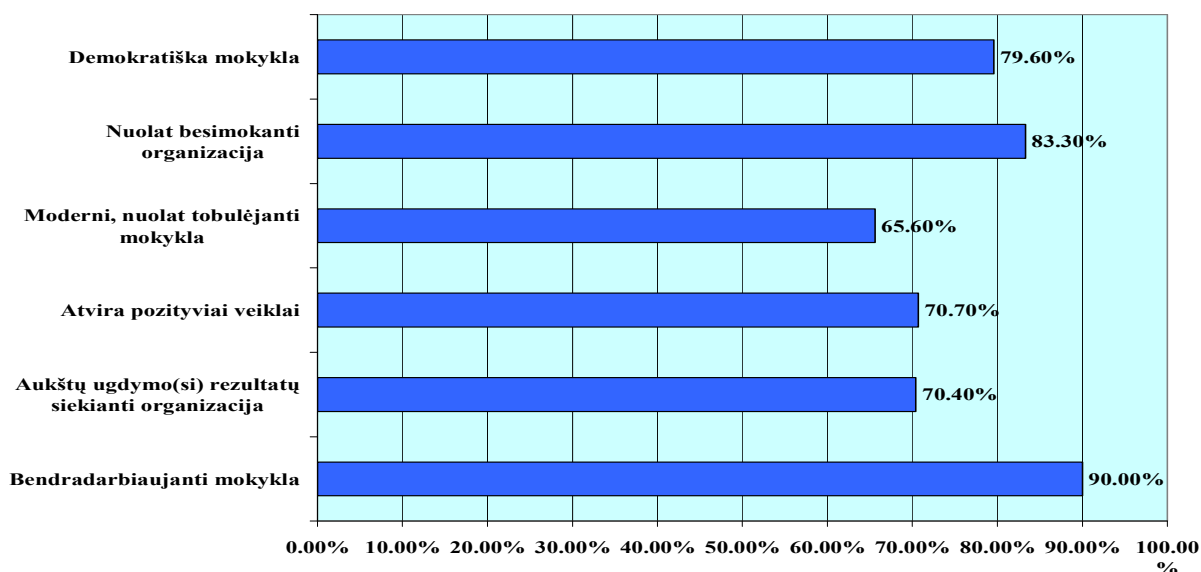
*Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito sėkmė priklauso nuo daugelio faktorių, tarp kurių vienas svarbiausių – mokyklos pedagogų požiūris į vidaus auditą, jo vykdymą bendrojo lavinimo mokykloje. Šiuo atžvilgiu labai svarbu išsiaiškinti, kaip patys pedagogai vertina vidaus audito procesus mokykloje,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

Iš pradžių buvo siekta gauti bendresnio pobūdžio informaciją apie mokykloje vykdomą vidaus auditą, todėl buvo pasiteirauta, ar apklausiamųjų mokykloje yra vykdomas vidaus auditas. „Vykdomas“ atsakė 85,2% pedagogų, 7,4% atsakė, kad „iš dalies vykdomas“. Atsižvelgiant į anksčiau nustatytus duomenis, jog dauguma apklaustųjų turi didelį darbo stažą, galima manyti, kad net ir tie pedagogai (1,5%), kurie nurodė, kad jų dabartinėje darbovietėje auditas nėra vykdomas, iš ankstesnės patirties turi susiformavusią nuomonę apie jį, todėl buvo nuspręsta visų apklaustųjų duomenis naudoti tolimesnėje analizėje, neatmetant tų kelių pedagogų, kurių mokykloje auditas nėra vykdomas.

Klausimas „Ar dalyvaujate atliekant mokyklos vidaus auditą?“ dauguma apklaustųjų (71,1%) mokyklos vidaus audite dalyvauja, beveik penktadalis dalyvauja iš dalies, o nedalyvaujančių yra 9,3%. Duomenys pateikti 10 priede.

#### 3.2.1.1. Respondentų nuomonė apie mokyklą

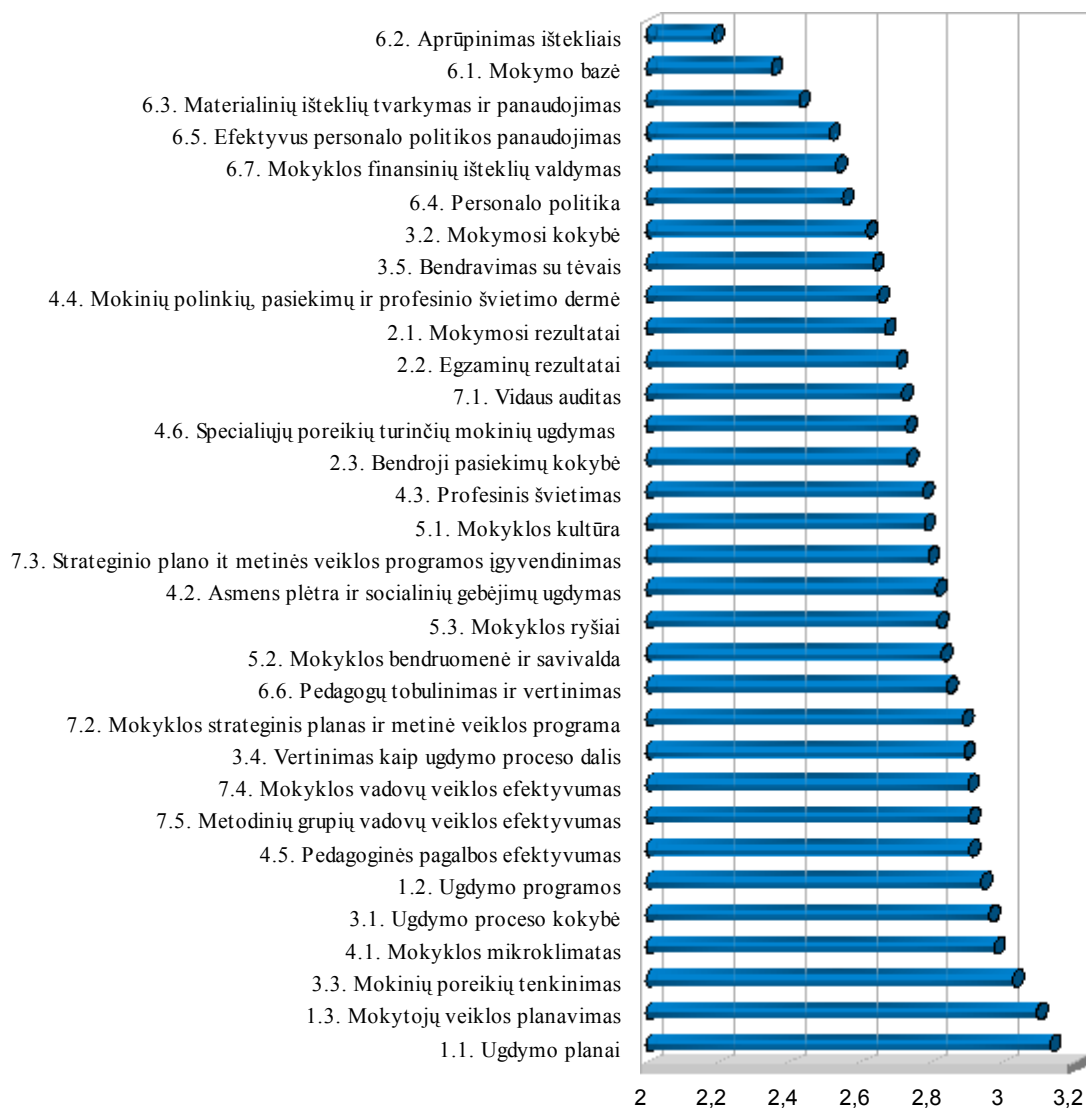
*Respondentų taip pat teirautasi, kaip jie vertina mokyklą, kurioje dirba. Bendras vertinimas pateikiamas 2 paveiksle:*



2 pav. Nuomonė apie mokyklą

Kaip matome iš 2 paveikslo, daugiausia respondentų pritaria teiginiui, jog *mokykla yra bendradarbiaujanti, po to eina mokyklos, kaip nuolat besimokančios organizacijos apibūdinimas*. Trečioje vietoje *mokykla apibūdinama kaip demokratiška*. Dažniausiai apklausti pedagogai nesutiko, jog mokykla yra moderni ir nuolat tobulėjanti.

Norint konkrečiau išsiaiškinti respondentų nuomonę apie įvairias mokyklos veiklos sritis, buvo paprašyta kiekvieną jų įvertinti skalėje nuo „Labai gerai“ (atsakymas vertinamas 4 balais) iki „Nepatenkinamai“ (vertinama 1 balu). Apskaičiuoti atsakymų **vidurkiai, kur didesnis skaičius rodo geresnį srities vertinimą bei standartiniai nuokrypiai – kuo jie didesni, tuo platesnis atsakymų išsibarstymas**. Šie duomenys pateikiami 3 paveiksle ir 5 lentelėje 11 priede.



3 pav. Mokyklos veiklos sričių įvertinimas pagal pateiktus kriterijus

Kaip matome iš 3 paveikslą, visų sričių vertinimo vidurkiai yra išsidėstę apie 3 reikšmę, t.y. aplink „Gerai“. *Prasčiausiai vertinama sritis* – aprūpinimas ištekliais, jos vidurkis – 2,1880. Po to eina kiti ištekliai – mokyklos bazė, materialinių išteklių tvarkymas ir panaudojimas, efektyvus personalo politikos panaudojimas. *Geriausiai vertinamos sritys* – ugdymo planai (vidurkis 3,1333), mokytojų veiklos planavimas (vidurkis 3,0970) bei mokinių poreikių tenkinimas (vidurkis 3,0299). Šie trys parametrai vidutiniškai vertinami daugiau nei „Gerai“.

3 paveiksle išdėstius mokyklos veiklos sritis pagal respondentų vertinimo vidurkius, galime matyti, jog vidaus auditas yra prasčiau vertinamų sričių dalyje. Jo vidurkis lygus 2,7185, taigi labiau „Gerai“, nei „Patenkinamai“.

Į klausimą „Ar domitės savo mokyklos švietimo kokybe?“ dauguma (71,9%) pedagogų teigia besidomintys savo mokyklos švietimo kokybe, 13,3% labai domisi, 11,9% – domisi iš dalies, ir tik 3% visai nesidomi. Taigi *galima teigti, jog mokytojai yra pakankamai suinteresuoti kokybišku darbu*. Duomenys pateikti 6 lentelėje 11 priede.

#### ***Pedagogų sociodemografinių charakteristikų ir socialinių nuostatų ryšys***

Socialinių – demografinių veiksnių įtaka nuostatų struktūriniam komponentams buvo nustatyta atliekant *Chi kvadratu* testą.

#### ***Darbo stažo įtaka nuostatoms apie mokyklos švietimo kokybę***

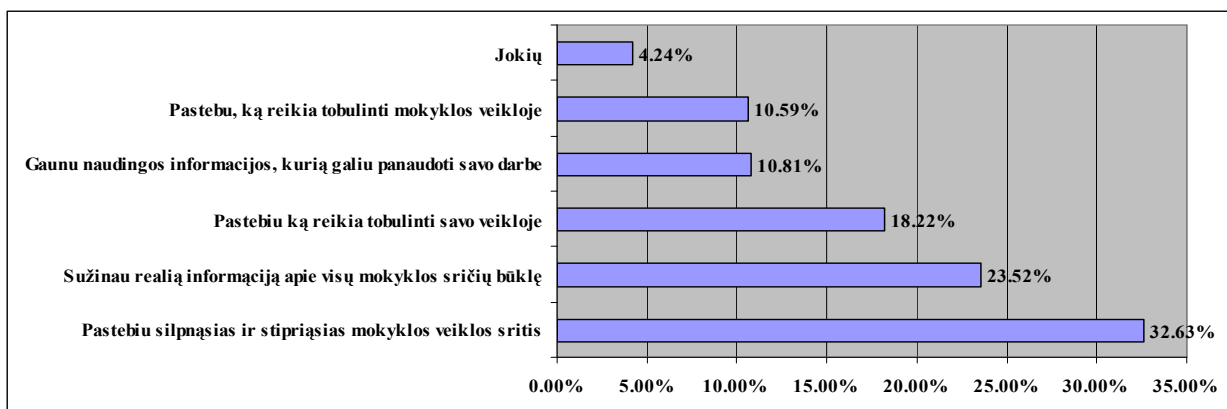
Norint patikrinti, ar skirtingą darbo stažą turintys mokytojai vienodai domisi savo mokyklos švietimo kokybe, buvo atliktas *Chi kvadratu* testas. Norint, kad respondentų stažo grupės būtų apylygės, 0-3 m. bei 4-10 m. stažą turintys respondentai buvo sujungti į vieną grupę. Gauti duomenys, leidžia daryti išvadą, kad skirtingą stažą turintys pedagogai skirtingu lygiu domisi savo mokyklos švietimo kokybe ir šie skirtumai yra statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ). *Didesnį stažą turintiems pedagogams švietimo kokybė rūpi žymiai labiau, nei turintiems mažą stažą*. Duomenys pateikti 7 lentelėje 11 priede.

#### ***Kvalifikacinės kategorijos įtaka nuostatoms apie mokyklos švietimo kokybę***

Norint išlaikyti apylyges grupes, mokytojai metodininkai ir mokytojai ekspertai, kurių yra mažuma, buvo sujungti į vieną grupę. Gauti duomenys rodo, jog skirtumai tarp kategorijos grupių vėlgi yra ryškūs bei statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ). *Mokytojai metodininkai bei mokytojai ekspertai daug labiau domisi savo mokyklos švietimo kokybe, nei žemesnę kvalifikacinę kategoriją turintys kolegos*. *Chi kvadratu* testo rezultatai pateikiami 8 lentelėje 11 priede.

### **3.2.1.2. Respondentų nuomonė apie mokyklų vidaus auditą**

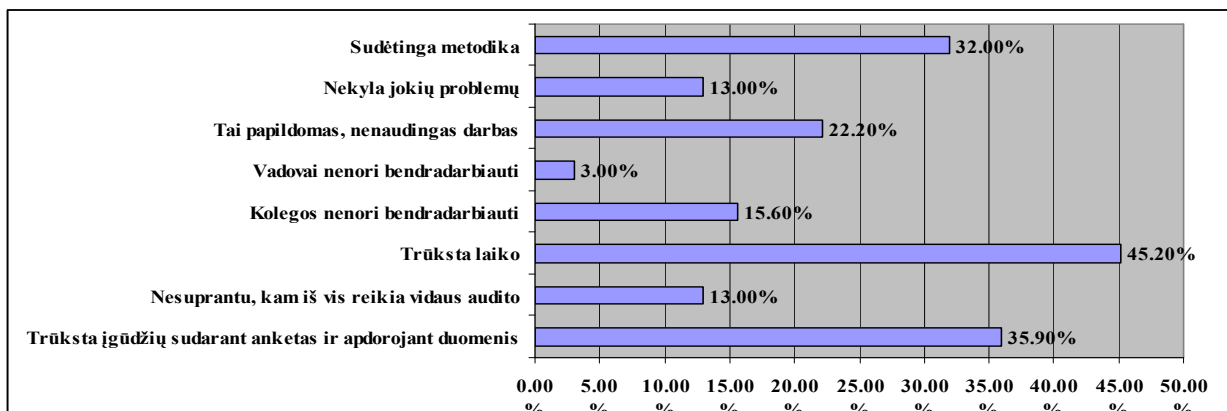
Norėta sužinoti apie teigiamus ir neigiamus dalykus, su kuriais pedagogai susiduria atlikdami mokyklos vidaus auditą. Visų pirma apžvelgiami teigiamai dalykai (4 pav.):



4 pav. **Teigiamų dalykų, kuriuos respondentai patiria atlikdami auditą, procentinis pasiskirstymas**

Kaip matome iš 4 paveikslo, beveik trečdalis respondentų nurodė, jog atlikdami auditą jie pastebi stipriąsias ir silpnąsias mokyklos veiklos sritis. 23,5% teigia, jog taip sužino realią informaciją apie visų mokyklos sričių būklę. Mažiausiai apklaustųjų – 4,2% – nurodė nepatiriantys jokių teigiamų dalykų. Visgi galima manyti, kad *mokyklos vidaus auditas atneša nemažai naudos jį atliekantiems specialistams.*

Paklausus apie neigiamus dalykus bei problemas, su kuriomis apklaustieji susiduria atlikdami mokyklos vidaus auditą, gauti tokie rezultatai (5 pav.):



5 pav. **Respondentų pasiskirstymas pagal tai, su kokiomis problemomis jie dažniausiai susiduria atlikdami mokyklos vidaus auditą**

Kaip matome iš 5 paveiksle pateikiamų duomenų, *svarbiausia problema, su kuria susiduria mokytojai atlikdami auditą, yra laiko trūkumas.* Tai aktualu beveik pusei respondentų – 45,2%. Kita problema, kurią nurodė 35,9% apklaustųjų – jog *trūksta įgūdžių sudarant anketas ir apdorojant duomenis bei sudėtinga metodika (32%).* Mažiausiai – tik 3% – teigia, jog *vadovai nenori bendradarbiauti, galima manyti, kad ši problema nėra aktuali.*

Iš 5 paveikslo matome, jog 13% respondentų teigia nesuprantantys, kam iš vis reikia vidaus audito. Labiau gilinantis į šį klausimą, buvo pasiteirauta jų nuomonės, ar mokyklos vidaus auditas yra naudingas planuojant veiklą. Vienareikšmiškai, kad *auditas yra naudingas* atsakė 22,6% apklaustų mokytojų. Daugiau nei pusė – 54,1% – teigia, jog jis yra *iš dalies naudingas*, 5,9% - jog *nenaudingas*. *Visgi galima daryti prielaidą, kad dauguma pedagogų mato tam tikrą naudą.*

#### ***Pedagogų sociodemografinių charakteristikų ir socialinių nuostatų ryšys***

Socialinių – demografinių veiksnių įtaka nuostatų struktūriniams komponentams buvo nustatyta atliekant *Chi kvadratu* testas

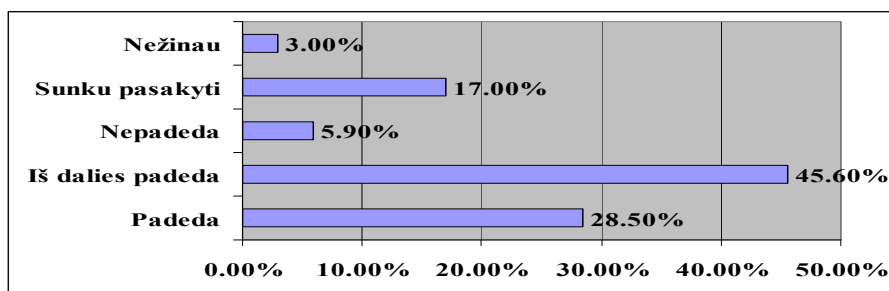
#### ***Darbo stažo įtaka nuomonei apie vidaus audito naudingumą***

Norėta išsiaiškinti, ar nuomonė apie vidaus audito naudingumą skiriasi tarp skirtingą stažą turinčių respondentų. Tuo tikslu buvo atliktas chi kvadratu testas. Gauti duomenys rodo, jog gauti statistiškai reikšmingi skirtumai ( $p < 0,05$ ). Nebuvo nė vieno didesnį nei 21 m. stažą turinčio respondento, kuris teigtų, jog auditas nėra naudingas, tuo tarpu iki 10 m. stažą turinčių tokių buvo net 10. Taigi galima teigti, jog *mažesnę stažą turintys pedagogai dažniau mano, jog vidaus auditas yra nenaudingas planuojant veiklą*. Duomenys pateikti 9 lentelėje 12 priede.

#### ***Kvalifikacinės kategorijos įtaka nuomonei apie audito naudingumą***

Patikrinsime, ar skirtingą kvalifikacinę kategoriją turintys pedagogai skirtingai vertina vidaus audito naudą. Išanalizavus gautus duomenis, galima teigti jog su teiginiais, kad vidaus auditas yra „*labai naudingas*“ arba „*iš dalies naudingas*“ daugiausiai sutiko tie pedagogai, kurie turi *vyresniojo pedagogo kvalifikaciją*. O mokytojai metodininkai arba mokytojai ekspertai nė vienas nenurodė, kad auditas yra nenaudingas. Taigi, galima teigti, kad *aukštesnę kvalifikacinę kategoriją turintys respondentai geriau vertina vidaus audito naudingumą planuojant veiklą* ir šie skirtumai yra statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ). Duomenys pateikti 10 lentelėje 12 priede.

Paklausus, ar mokyklos vidaus auditas padeda gerinti mokyklos veiklos kokybę, gauti tokie rezultatai (6 pav.):



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę, ar mokyklos vidaus auditas padeda gerinti mokyklos veiklos kokybę



Truputį mažiau nei pusė apklaustųjų mano, jog mokyklos vidaus auditas *iš dalies padeda* gerinti mokyklos veiklos kokybę, 5,9% - jog *nepadeda*, o 28,5% - kad *padeda*. Taigi, galima teigti, jog auditas visgi turi įtakos mokyklos veiklos kokybei.

#### ***Pedagogų sociodemografinių charakteristikų ir socialinių nuostatų ryšys***

Socialinių – demografinių veiksnių įtaka nuostatų struktūriniams komponentams buvo nustatyta atliekant *Chi kvadratu* testas

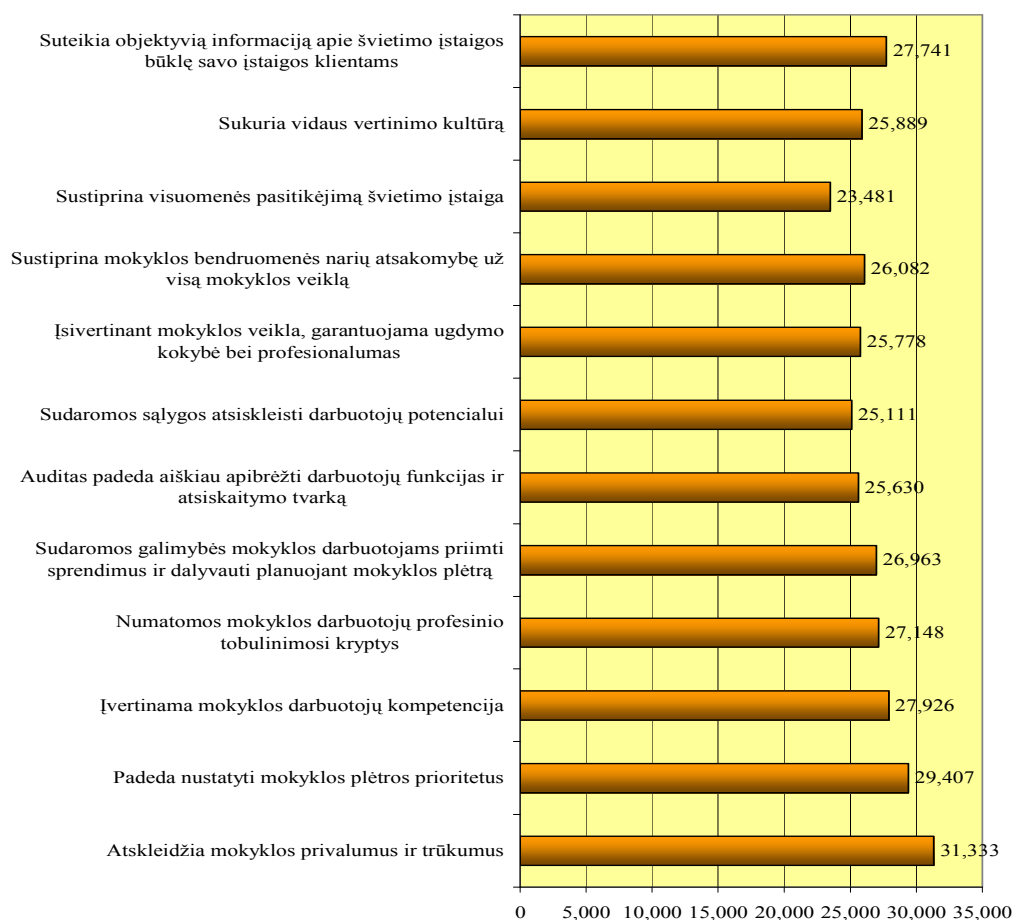
#### ***Darbo stažo įtaka nuomonės apie vidaus auditą***

Norėta išsiaiškinti, ar nuomonė apie vidaus auditą skiriasi tarp skirtingą stažą turinčių respondentų. Gauti statistiškai reikšmingi skirtumai ( $p < 0,05$ ). Nebuvo nė vieno didesnį nei 21 m. stažą turinčio respondento, kuris teigtų, jog auditas nėra naudingas, tuo tarpu iki 10 m. stažą turinčių tokių buvo net 10. Taigi galima teigti, jog *mažesni stažą turintys pedagogai dažniau mano, jog vidaus auditas yra nenaudingas planuojant veiklą*. Duomenys pateikti 11 lentelėje 12 priede.

#### ***Kvalifikacinės kategorijos įtaka nuomonei apie vidaus auditą***

Patikrinsime, ar skirtingą kvalifikacinę kategoriją turintys pedagogai skirtingai vertina vidaus audito naudą. Iš chi kvadratu testo rezultatų galime teigti, jog mokytojai metodininkai bei ekspertai dažniau mano, jog *mokyklos vidaus auditas padeda gerinti mokyklos veiklos kokybę* ir rečiau mano, kad *nepadeda*, lyginant su žemiausios kategorijos mokytojais. Šie skirtumai yra statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ). Duomenys pateikti 12 lentelėje 12 priede.

Buvo pasiteirauta, *kokią konkrečiai naudą mokyklos vidaus auditas teikia mokyklai*. Atsakymų rezultatai (**didesnis vidurkis rodo geresnį vertinimą**) pateikiami 7 paveiksle ir 13 lentelėje 12 priede.



7 pav. Mokyklos vidaus audito naudos mokyklai vertinimas

Iš 7 paveikslo matome, kad apklausti pedagogai labiausiai auditą vertina dėl to, kad jis *atskleidžia mokyklos privalumus ir trūkumus* (vidurkis 3,1333), *padeda nustatyti mokyklos plėtros prioritetus* (vidurkis 2,9407) bei *įvertina mokyklos darbuotojų kompetenciją* (vidurkis 2,7926). Mažiausiai respondentai sutiko su teiginiu, jog *auditas sustiprina visuomenės pasitikėjimą švietimo įstaiga* (vidurkis 2,6082).

#### ***Pedagogų sociodemografinių charakteristikų ir socialinių nuostatų ryšys***

Norėjome patikrinti, ar yra ryšys tarp mokytojo stažo bei turimos kvalifikacinės kategorijos ir mokyklos vidaus audito naudos mokyklai vertinimo. Šiam tikslui buvo atlikta koreliacinė analizė naudojant Spearmano rho koeficientą.

#### ***Kvalifikacinės kategorijose ir darbo stažo įtaka nuostatoms***

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

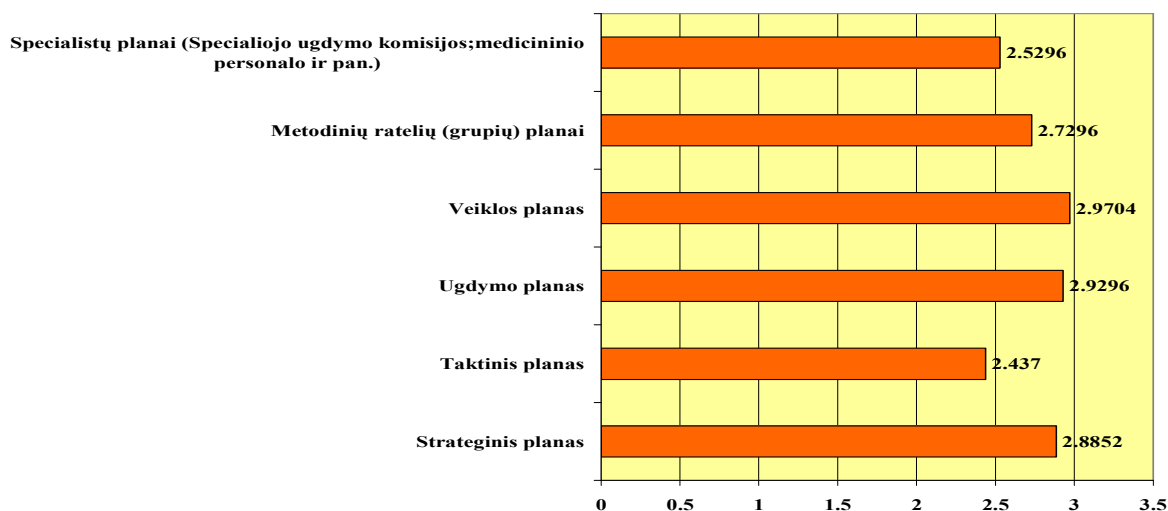
– labiau nei žemiausios kategorijos mokytojai. **Kitas stipresnis ryšys nustatytas tarp mokytojo kategorijos ir nuomonės apie tai, jog auditas padeda nustatyti mokyklos plėtros prioritetus** (Spearmano koreliacijos koeficientas lygus 0,248). *Vėlgi mokytojai metodininkai ir ekspertai daug labiau sutinka su šiuo teiginiu, nei žemesnės kategorijos pedagogai.*

**Stipriausias koreliacinis ryšys su mokytojo stažu gautas nuomonei, jog audito metu numatomos mokyklos darbuotojų profesinio tobulinimosi kryptys** (Spearmano koreliacijos koeficientas lygus 0,197). *Didesnį stažą turintys respondentai yra linkę labiau sutikti su šiuo teiginiu.* Duomenys pateikti 14 lentelėje 12 priede.

Jau 5 paveiksle pateiktuose duomenyse matėme, jog vadovų nenoras bendradarbiauti nėra problema, su kuria mokytojai susiduria atlikdami auditą. Norint išsiaiškinti, kiek aktyviai vadovai dalyvauja šioje veikloje, buvo užduotas klausimas „*Kiek aktyviai mokyklos vadovai dalyvauja atliekant vidaus auditą?*“ Daugiau nei pusė apklaustųjų nurodė, kad jų vadovas aktyviai dalyvauja atliekant vidaus auditą, 14,1% - jog jis tai daro labai aktyviai. Iš vis nedalyvaujančių yra itin mažai – vos 4,4%. Tai dar kartą patvirtino prielaidą, kad vidaus auditas nėra paliekamas tik mokytojams, vadovai taip pat juo rūpinasi. Duomenys pateikti 11 paveiksle 12 priede.

Tačiau dalyvauti audite ir vadovautis jo rezultatais – ne tas pats. Taigi analizuojama pedagogų nuomonė, kiek vadovai atsižvelgia į giluminio audito rezultatus. 43% respondentų nurodė, jog dauguma vadovų atsižvelgia į giluminio audito rezultatus, trečdalis - atsižvelgia iš dalies ir tik 5,9% - neatsižvelgia. Taigi galima manyti, jog *vadovai pakankamai gerai atlieka savo pareigas, susijusias su mokyklos vidaus auditu.* Duomenys pateikti 12 paveiksle 12 priede.

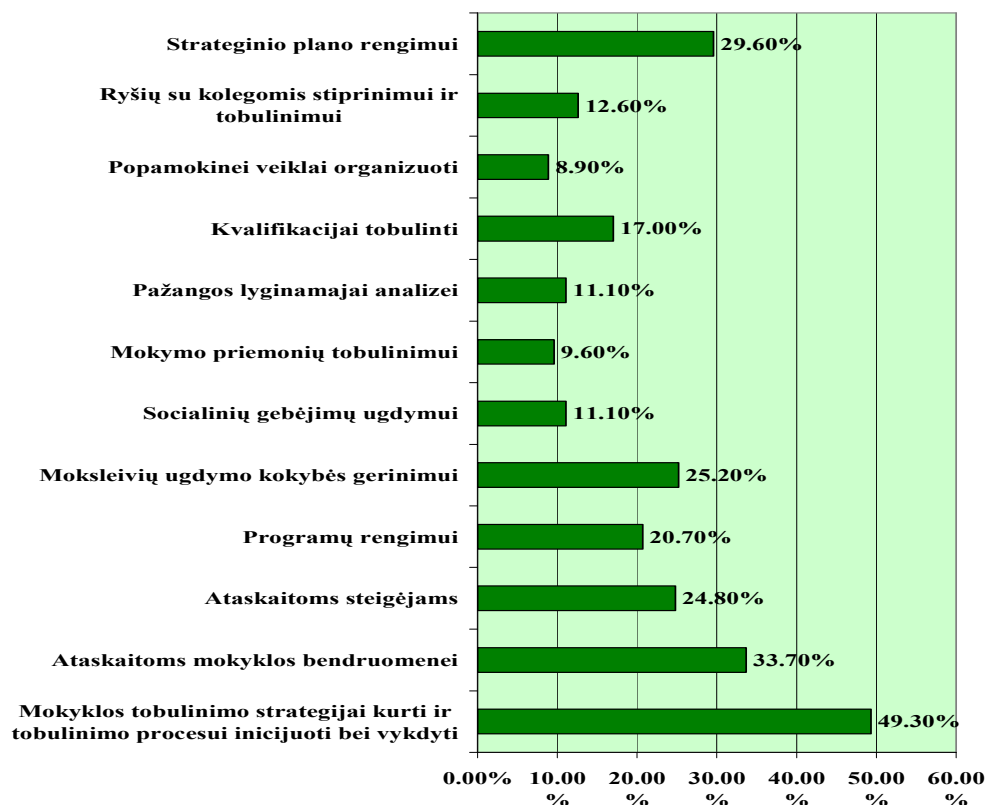
Apklausiamų mokytojų buvo paprašyta nurodyti, kiek atsižvelgiama į audito rezultatus, rengiant mokyklos veiklą reglamentuojančius dokumentus. Rezultatai pateikiami 8 paveiksle (**didesnis vidurkis rodo, jog šiam dokumentui rengti labiau remiamasi auditu**):



8 pav. Mokyklos veiklą reglamentuojančių dokumentų rengimas, atsižvelgiant į audito rezultatus

Matome, jog *labiausiai atsižvelgiama į audito rezultatus, kai rengiamas veiklos planas, po to eina ugdymo planas bei strateginis planas*. Visgi vidurkiai yra mažesni nei 3, tai rodo, kad nėra daug atsižvelgiama. Didelis visų sričių standartinių nuokrypių rodikliai (duomenys pateikti 15 lentelėje 12 priede) reiškia, jog atsakymai yra pakankamai išsibarstę: vieni respondentai nurodė, kad ruošiant tuos dokumentus yra atsižvelgiama, kiti – jog ne, nėra vienodos tendencijos.

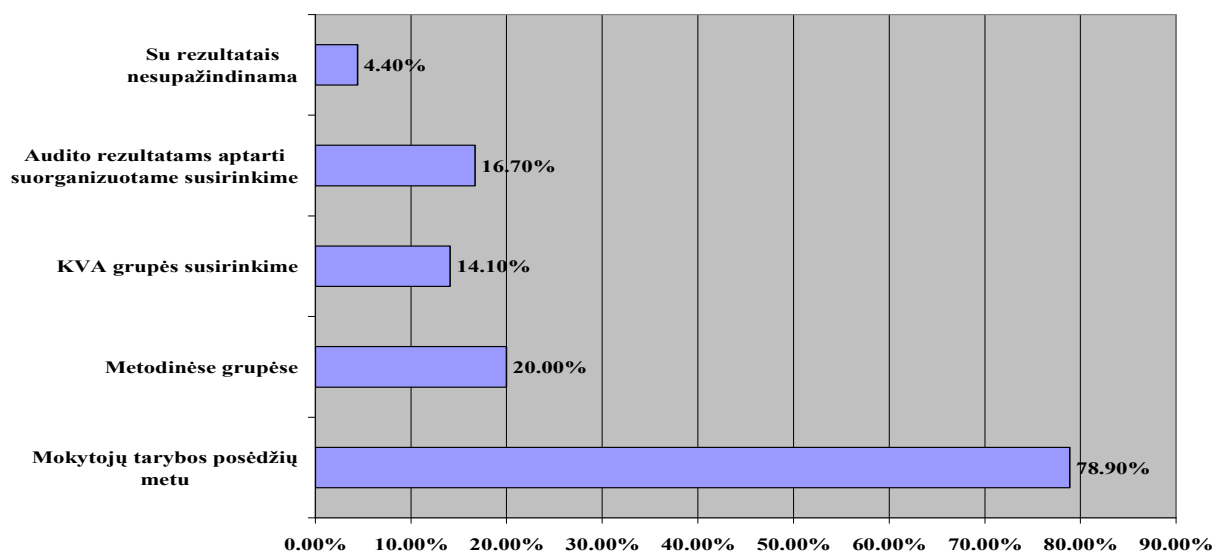
Taigi galima manyti, kad bendrai paėmus *rengiant mokyklos veiklą reglamentuojančius dokumentus, į audito rezultatus nėra daug atsižvelgiama*. Svarbu išanalizuoti, kam apskritai naudojami audito rezultatų duomenys. Tuo tikslu respondentų buvo klausama „*Kur panaudojami duomenys gauti atlikus mokyklos vidaus auditą?*“



9 pav. Mokyklos vidaus audito duomenų panaudojimo statistika

Beveik pusė respondentų (49,30%) nurodė, jog *mokyklos vidaus audito duomenys panaudojami mokyklos tobulinimo strategijai kurti ir tobulinimo procesui inicijuoti bei vykdyti*. Iš 9 paveikslo, kuriame sritys išvardintos pagal tai, kaip dažnai jas nurodė apklausti mokytojai, galima pastebėti, jog antroje vietoje eina *ataskaitos mokyklos bendruomenei*, jas kaip panaudojimo tikslą nurodė trečdalis apklaustųjų. *Rečiausiai audito duomenys naudojami popamokinei veiklai organizuoti, mokymo priemonių tobulinimui bei pažangos lyginamajai analizei*.

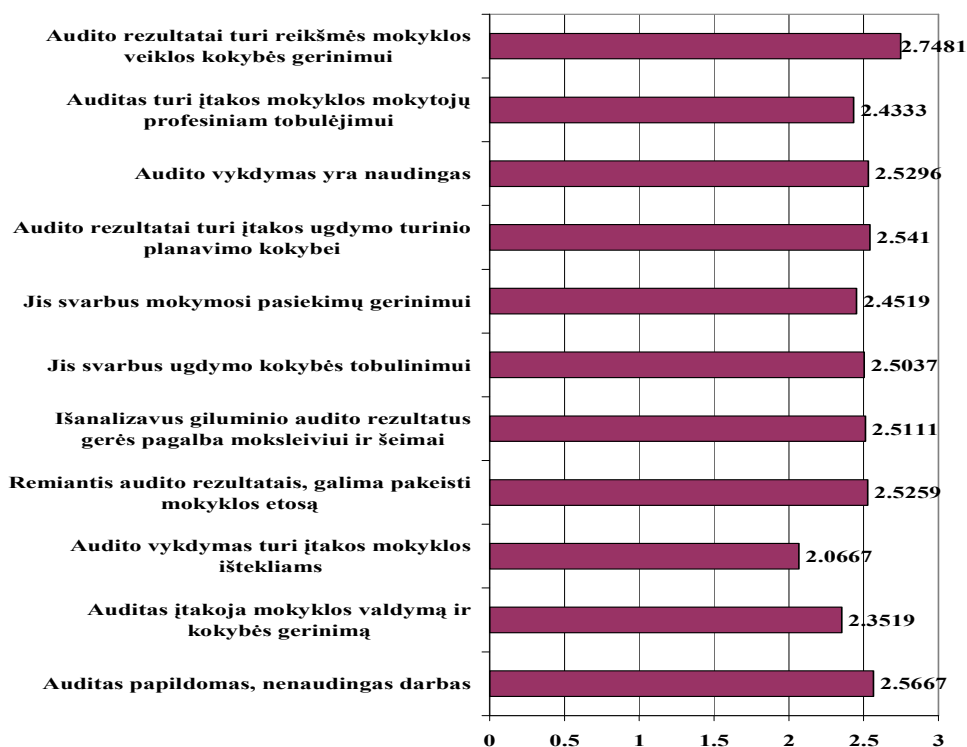
Respondentų buvo pasiteirauta, kaip yra paskelbiami mokyklos vidaus audito rezultatai. Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 10 paveiksle.



10 pav. Mokyklos vidaus audito rezultatų paskelbimo statistika

Kaip matome iš 10 paveikslo, dažniausiai – 78,9% atvejų – audito rezultatai paskelbiami mokytojų tarybos posėdžių metu, penktadalis mokytojų teigia, jog tai vyksta metodinėse grupėse, o 4,4% iš viso su rezultatais nėra supažindinama.

Statistinės analizės pabaigai apžvelgsime respondentų nuomonę apie įvairius mokyklos vidaus audito aspektus. Mokytojams buvo išvardinti tam tikri teiginiai ir buvo paprašyta nurodyti, ar su jais sutinka. Rezultatai pateikiami 11 paveiksle ir 16 lentelėje 12 priede, **didesnis vidurkis reiškia stipresnę sutikimą su teiginiu:**



11 pav. Respondentų nuomonė apie įvairius mokyklos vidaus audito aspektus

Iš pateiktųjų rezultatų matome, jog apklausti pedagogai **labiausiai pritaria teiginiui**, kad *audito rezultatai turi reikšmės mokyklos veiklos kokybės gerinimui*. Tačiau po šio optimistiškai nuteikiančio teiginio eina nuomonė, jog *auditas yra papildomas ir nenaudingas darbas*. **Mažiausiai respondentų pritarimo sulaukė teiginiai**, kad *audito vykdymas turi įtakos mokyklos ištekliams*, kad *auditas įtakoja mokyklos valdymą ir kokybės gerinimą* bei kad *jis turi įtakos mokyklos mokytojų profesiniam tobulėjimui*.

#### ***Pedagogų sociodemografinių charakteristikų ir socialinių nuostatų ryšys***

Norint patikrinti, ar yra ryšys tarp mokytojo stažo bei turimos kvalifikacinės kategorijos ir mokyklos vidaus audito naudos mokyklai vertinimo, atlikta koreliacinė analizė naudojant Spearmano rho koeficientą.

#### ***Darbo stažo įtaka nuostatoms***

Tyrimo duomenys leidžia teigti, jog **stipriausia darbo stažo koreliacija** nustatyta su teiginiu, jog *auditas įtakoja mokyklos valdymą ir kokybės gerinimą* (Spearmano koreliacijos koeficientas lygus 0,292). *Taigi, didesnę stažą turintys respondentai labiau sutinka su šiuo teiginiu ir šis ryšys yra statistiškai patikimas*. Duomenys pateikti 17 lentelėje 12 priede.

#### ***Kvalifikacinės kategorijos įtaka nuostatoms***

Remiantis tyrimo duomenimis, galime teigti, jog nuomonė visais 18 klausimo teiginiais apie vidaus auditą statistiškai reikšmingai koreliuoja su įgyta kvalifikacine kategorija. **Stipriausia koreliacija** (Spearmano koreliacijos koeficientas lygus 0,396), yra su teiginiu, jog *remiantis audito rezultatais galima pakeisti mokyklos etosą*. Mokytojai metodininkai ir ekspertai daug labiau sutinka su šia nuomone, nei vyr. mokytojai, o šie – labiau nei žemiausios kategorijos mokytojai. Aukščiausios kategorijos pedagogai taip pat statistikai reikšmingai labiau sutinka su teiginiu, kad *auditas svarbus mokymosi pasiekimų gerinimui* (Spearmano koreliacijos koeficientas lygus 0,359) *bei ugdymo kokybės tobulinimui* (Spearmano koreliacijos koeficientas lygus 0,335). Duomenys pateikti 17 lentelėje 12 priede

Norint patikrinti, **koks yra ryšys tarp respondentų vertinimų kalbant apie mokyklos vidaus audito naudą mokyklai bei atskirų teiginių apie vidaus auditą vertinimą, buvo atlikta koreliacinė analizė naudojant Spearmano rho koeficientą**. Nuomonės apie audito naudą ir pirmųjų penkių teiginių apie auditą ryšys pateikiamas 18 lentelėje 12 priede.

Gauti tyrimo duomenys rodo, kad visi kintamieji tarpusavyje statistiškai reikšmingai teigiamai koreliuoja, t.y. kuo labiau respondentas sutinka su teiginiu iš 8 anketos klausimo apie audito naudą mokyklai, tuo labiau jis yra linkęs sutikti su pirmaisiais penkiais klausimais iš 18 anketos klausimo. **Stipriausia koreliacija nustatyta tarp teiginių „Sudaromos galimybės mokyklos darbuotojams priimti sprendimus ir dalyvauti planuojant mokyklos plėtrą” ir “Audito rezultatai turi reikšmės mokyklos veiklos kokybės gerinimui“** vertinimo – Spearmano koreliacijos koeficiento reikšmė lygi 0,545. Beveik tokio paties stiprumo (koreliacijos koeficiento reikšmė lygi 0,544) ryšys nustatytas tarp teiginių „Sudaromos sąlygos atsiskleisti darbuotojų potencialui” bei “Jis svarbus mokymosi pasiekimų gerinimui“.

Išanalizavus nuomonės apie auditą naudą koreliaciją su likusiais šešiais nuomonės apie auditą teiginiais, galime matyti, jog visi teiginiai apie auditą, išskyrus paskutinįjį, jog „Auditas papildomas, nenaudingas darbas“, statistiškai patikimai koreliuoja su nuomone apie mokyklos vidaus audito naudą. **Stipriausias ryšys nustatytas tarp teiginių „Sudaromos sąlygos atsiskleisti darbuotojų potencialui” bei “Išanalizavus giluminio audito rezultatus gerės pagalba moksleiviui ir šeimai“** – kuo labiau respondentas sutinka su pirmuoju teiginiu, tuo labiau sutinka ir su antruoju, Spearmano koreliacijos koeficiento reikšmė lygi 0,580. Antroje vietoje pagal koreliacijos stiprumą eina teiginių „Sudaromos sąlygos atsiskleisti darbuotojų potencialui” ir “Jis svarbus ugdymo kokybės tobulinimui“ ryšys, Spearmano koreliacijos koeficiento reikšmė lygi 0,560. Duomenys pateikti 19 lentelėje 12 priede.



Norėjome palyginti, kaip siejasi respondentų matoma audito nauda mokyklai ir sunkumai, su kuriais susiduriama atliekant auditą. Tam tikslui atlikta koreliacinė analizė, jos rezultatai pateikiami 20 lentelėje 12 priede.

Tyrimo duomenys leidžia matyti, jog **dauguma korelacių yra neigiamos**, tai rodo, kad *respondentai, matantys didesnę vidaus audito naudą, teigia turintys mažiau problemų jį atlikdami, ir atvirkščiai. Stipriausias ryšys* nustatytas tarp teiginio “Sudaromos galimybės mokyklos darbuotojams priimti sprendimus ir dalyvauti planuojant mokyklos plėtrą” ir “Tai papildomas, nenaudingas darbas” - Spearmano korelacijos koeficiento reikšmė lygi -0,391. **Logiška manyti, kad pedagogai, kurie mano, jog auditas nėra naudingas, nepripažįsta ar mažiau pripažįsta jo teikiamas galimybes.** Antras pagal stiprumą ryšys – vėlgi neigiamas – nustatytas tarp teiginių „Auditas padeda aiškiau apibrėžti darbuotojų funkcijas ir atsiskaitymo tvarką” bei “Tai papildomas, nenaudingas darbas”, Spearmano korelacijos koeficiento reikšmė lygi -0,310. Reikia pastebėti, kad dauguma statistiškai reikšmingų neigiamų korelacių gauta tarp įvairių teiginių apie audito naudą ir teiginio iš problemų klausimo “Tai papildomas, nenaudingas darbas”.

Apskaičiuota koreliacinė matrica teiginiams apie auditą (18 anketos klausimas) bei problemų, su kuriomis respondentai susiduria atlikdami auditą (10 anketos klausimas). Rezultatai pateikiami 21 lentelėje 12 priede.

Iš gautų duomenų, galime matyti, jog vėlgi dauguma statistiškai reikšmingų korelacių išsidėsto stulpelyje, kuriame yra teiginys “Tai papildomas, nenaudingas darbas”. Visos šios korelacijos yra neigiamos, išskyrus ryšį su paskutiniu teiginiu apie auditą – “Auditas papildomas, nenaudingas darbas”. Kadangi tai identiškas teiginys tam, kuris paminėtas 10 anketos klausime, kai kalbama apie problemas, galima buvo tikėtis aukštesnės korelacijos koeficiento reikšmės.

Visgi šių dviejų sudėtinių klausimų koreliacinėje analizėje **stipriausias ryšys** gautas tarp teiginių “Audito rezultatai turi reikšmės mokyklos veiklos kokybės gerinimui” ir “Tai papildomas, nenaudingas darbas”, Spearmano korelacijos koeficiento reikšmė lygi -0,397. **Taigi kuo labiau pedagogai pripažįsta audito rezultatų reikšmingumą, tuo labiau jie yra linkę neigti, jog auditas nėra naudingas, ir atvirkščiai.** Antroje vietoje pagal korelacijos stiprumą eina vėlgi teiginio apie auditą kaip papildomą nenaudingą darbą ir teiginio „Išanalizavus giluminio audito rezultatus gerės pagalba moksleiviui ir šeimai” pora, čia Spearmano korelacijos koeficiento reikšmė lygi -0,365.

**Taigi galima teigti, jog tie pedagogai, kurie mato vidaus audito naudą mokyklai, mažiau susiduria su problemomis jį atliekant.**

**Kiekybinio tyrimo duomenų analizės dėka buvo atskleistos pedagogų nuostatos į vidaus auditą bendrojo lavinimo mokykloje. Vertindami mokyklų vidaus auditą pedagogai yra linkę sutikti su nuomone, jog auditas yra naudingas planuojant veiklą ir iš dalies padeda gerinti mokyklos veiklos kokybę, tačiau išskiria ir tam tikras problemas, tokias, kaip trūksta laiko bei įgūdžių sudarant anketas ir apdorojant duomenis.**

### **3.2.2. Vadovų požiūris į bendrojo lavinimo mokyklos vidaus auditą**

*Labai svarbūs mokyklos vidaus auditui veiksniai yra švietimo įstaigų vadovų nuostatos ir požiūriai.* Nuo pastarųjų priklauso priimami sprendimai apie pokyčius mokykloje, pedagogų pasirengimas vykdyti vidaus auditą.

Iš pradžių buvo siekta gauti bendresnio pobūdžio informaciją apie mokykloje vykdomą vidaus auditą, todėl buvo pasiteirauta, ar apklausiamųjų mokykloje yra vykdomas vidaus auditas. Visi 100% vadovų, atsakė teigiamai, kad jų vadovaujamoje mokykloje, vidaus auditas yra vykdomas. Pasiteiravus, „*Ar didelę įsivertinimo patirtį turi jų vadovaujama mokykla?*“, tai „Taip“ atsakė 22 % respondentų, o likusieji 78%, atsakė neigiamai.

Nors visi respondentai atsakė, kad jų vadovaujamoje mokykloje vidaus auditas yra vykdomas, tačiau pasiteiravus apie jo naudą, tik 9,1 % respondentų atsakė, kad auditas yra naudingas, o dauguma 90,9% apklaustųjų atsakė, kad auditas yra naudingas tik iš dalies. Jų argumentai buvo tokie, kad auditas būtų labai naudingas, tačiau jo naudą sumažina tai, kad jis yra atliekamas paviršutiniškai dėl laiko stokos, pedagogų nuostatų ir pan.

Nepaisant to, kad vadovų nuomone, audito rezultatai yra ne visiškai tikslūs, vis dėlto 95,5% respondentų teigia, kad auditas padeda spręsti mokyklos valdymo problemas, nors ne visi vadovai planuodami veiklą į juos atsižvelgia. Į klausimą „*Ar planuodamas veiklą atsižvelgiate į vidaus audito rezultatus?*“ „Taip“ atsakė 77,3%, „Ne“ – 4,5%. o „Iš dalies“ atsakė 18,2%,

Vadovų buvo pasiteirauta, kaip jie mano, *ar mokyklos vidaus auditas turi įtakos mokyklos veiklos kokybei.* Didžioji dauguma 90,1% mano, kad auditas įtakoja mokyklos veiklos kokybę, o likusieji 9,9% mano, kad įtakoja tik iš dalies. Duomenys pateikti 22 lentelėje 13 priede.

Kadangi visi vadovai nurodė, kad jų mokyklą turi įsivertinimo patirtį, tai buvo paprašyta apibūdinti. Visi 100% respondentų nurodė, kad vienas iš mokyklos veiklos vertinimo

yra auditas. Taip pat daugiau nei pusė vadovų (68,2%) nurodė, kad vertinimas vyksta kiekvienų mokslo metų pabaigoje. Taip pat buvo pateikti tokie vertinimai: nuolat tiriamas poreikis švietimo kokybei gerinti (41%), apklausos pagal poreikį (18,2%), vertinimas kiekvieno trimestro pabaigoje bei vertinimas pokalbių metu (9%) ir vertinimas pagal poreikį (4,5%). Atsakymus iliustruoja 1 lentelė.

1 lentelė. Mokyklos veiklos įsivertinimas

Kategorijos	Subkategorijos	%
Sisteminis vertinimas	Vertinimas kiekvieno trimestro pabaigoje	9%
	Nuolat tiriamas poreikis švietimo kokybei gerinti	41%
	Vertinimas kiekvienų mokslo metų pabaigoje	68,2%
	Auditas	100%
Nesisteminis vertinimas	Vertinimas pagal poreikį	4,5%
	Vertinimas pokalbių metu	9%
	Apklausos pagal poreikį	18,2%

Pastaba. Kai kurie respondentai pažymėjo po kelis atsakymus, todėl bendra paskutinio stulpelio procentų suma viršija 100%

Į klausimą „Su kokiomis problemomis susiduriate inicijuodamas vidaus audito vykdymą mokykloje?“ atsakė 100% respondentų. Dažniausiai buvo minima „Neigiamos pedagogų nuostatos į auditą“, „Laiko ir išteklių stoka“, „Nenoras bendradarbiauti“, „Pedagogų abejingumas“. Atsakymus iliustruoja 2 lentelė.

2 lentelė. Problemos šiandieninio vadovo vadybinėje veikloje inicijuojant vidaus audito vykdymą mokykloje

Kategorijos	Subkategorijos	%
Bendradarbiavimo problemos	Nenoras bendradarbiauti	54,5%
	Pedagogų abejingumas	18,2%
	Pedagogų iniciatyvos stoka	4,5%
Pokyčių inicijavimas	Neigiamos pedagogų požiūris į vidaus auditą	54,5%
	Neigiamas požiūris į naujoves	68,2%
	Mokytojų nenoras dirbti papildomą darbą	68,2%
Materialiniai ir žmoniškieji ištekliai	Laiko stoka	86,4%
	Darbuotojų stoka	36,4%

Pastaba. Kai kurie respondentai pažymėjo po kelis atsakymus, todėl bendra paskutinio stulpelio procentų suma viršija 100%

Kaip matome iš 2 lentelės, daugiausiai respondentų 86,4% mano, kad inicijuoti audito vykdymą mokykloje trukdo laiko stoka. Daugiau nei pusė vadovų 68,2% teigė, kad inicijuojant

auditą problemų kyla dėl pedagogų neigiamo požiūrio į naujoves, bei mokytojų nenoro dirbti papildomą darbą. 54,5% respondent manoma, kad inicijuoti auditą trukdo pedagogų nenoras bendradarbiauti bei neigiamas požiūris į auditą. 36,4% nurodo darbuotojų stoką, 18,2% - pedagogų abejingumą ir 4,5% nurodo pedagogų iniciatyvos stoką.

*Taigi opiausia mokyklos vadovo problema inicijuojant audito vykdymą yra laiko stoka ir neigiamas pedagogų požiūris į naujoves.*

Taip pat svarbu išsiaiškinti, kaip vadovai mano, kokios yra pagrindinės bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito vykdymo problemos. Šiuo tikslu, buvo užduotas klausimas „*Kaip manote, kokios yra pagrindinės problemos organizuojant audito vykdymą mokykloje?*“.

Iš gautų duomenų, galima teigti, kad didžiausios problemos organizuojant audito vykdymą yra duomenų apdorojimas ir pedagogų nekompetencija tyrimų srityje (86,4%), anketų sudarymas (77,3%), didelis pedagogų darbo krūvis (72,7%), laiko ir žinių stoka (68,2%) bei pedagogų nenoras dirbti papildomą darbą (54,5%). Tai tie klausimo variantai, kuriuos paminėjo daugiau nei pusė respondentų. Atsakymų variantus iliustruoja 23 lentelė pateikta 13 priede.

Išsiaiškinus pagrindines vidaus audito problemas, labai svarbu išsiaiškinti ir kaip jas būtų galima spręsti, tuo tikslu, vadovų buvo pasiteirauta „*Kaip siūlytumėte šias problemas spręsti?*“. Dažniausiai vadovai nurodė, kad reiktų neriboti audito vykdymo laiko (68,2%), didinti papildomą apmokėjimą už audito vykdymą (54,5%) bei didesnę dėmesį auditui turėtų skirti KVA grupės nariai. *Taigi, vadovai teigia kad pagrindinės vidaus audito vykdymo problemos yra pedagogų neigiamos nuostatos, žinių ir įgūdžių trūkumas, tačiau siūlymuose kaip spręsti problemas nepamainėjo, kad reikia darbuotojus motyvuoti, ruošti ir padėti tobulinti tyrimo kompetenciją, organizuoti seminarus, kurių metu būtų mokoma rinkti ir apdoroti tyrimo duomenis ir pan.. Tai kyla klausimas, tam kad audito rezultatai būtų geresni ir auditas turėtų dar didesnę reikšmę, ar neturėtų didesnę dėmesį tam skirti ir vadovai.* Duomenys pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė. Vadovų siūlymai, kaip spręsti vidaus audito problemas

Kategorijos	Subkategorijos	%
Bendradarbiavimas	KVA grupės narių didesnis dėmesys auditui	41%
	KVA grupės ir pedagogų didesnis bendradarbiavimas	4,5%
Motyvacijos sistema	Didinti papildomą apmokėjimą	54,5%
Materialiniai ir žmoniškieji ištekliai	Neriboti audito vykdymo laiko	68,2%
Metodika	Metodikos supaprastinimas	9%

Pastaba. Kai kurie respondentai pažymėjo po kelis atsakymus, todėl bendra paskutinio stulpelio procentų suma viršija 100%

Tyrimo metu vadovų teirautasi, ar yra skelbiami mokyklos vidaus audito rezultatai. Tai visi 100% respondentų atsakė, kad audito rezultatai yra skelbiami. Tuomet pasidomėta, kaip paskelbiami mokyklos vidaus audito rezultatai?. Visi vadovai (100%) teigė, kad su audito rezultatais yra supažindinama susirinkimų metu, t.y.: didžioji dalis vadovų (68,2%) teigia, kad su audito rezultatais yra supažindinama mokytojų tarybos posėdžių metu, 18,3% respondentų teigia, kad metodinių grupių susirinkimuose, o likusieji pasiskirsto po lygiai: 4,5% teigia, kad supažindinama KVA grupės susirinkimuose, 4,5% - kad audito rezultatams aptarti organizuojamuose susirinkimuose ir 4,5% - kad tėvų susirinkimuose. Tokių, kurie teigtų, kad su audito rezultatais nėra supažindinama, nebuvo nė vieno. Duomenys pateikti 24 lentelėje 13 priede.

Kadangi į anksčiau nagrinėtą klausimą „*Ar atsižvelgiate į vidaus audito rezultatus?*“ beveik visi vadovai atsakė, kad atsižvelgia arba bet jau iš dalies atsižvelgia, tuomet buvo pasiteirauta, „*Kur panaudojate duomenis, gautus atlikus mokyklos vidaus auditą?*“. Dauguma vadovų naudoja mokyklos vidaus audito duomenis planuodami mokyklos veiklą, rengdami strateginius planus, ruošdami metinį veiklos planą. Taip pat daugiau nei pusė respondentų (63,6%) nurodė, kad audito duomenys naudojami siekiant pagerinti ugdymo kokybę bei atlikti lyginamąją analizę. 36,3% respondentų paminėjo, kad duomenis gautus atlikus auditą panaudoja ir savo, kaip vadovo kompetencijai tobulinti. Duomenys pateikti 25 lentelėje 13 priede.

Taigi, šie tyrimo duomenys parodo, kad auditas turi įtakos mokyklos veiklos kokybei. Pabaigai, vadovų buvo pasiteirauta, „*Ar jaučiatės atsakingas už mokyklos veiklos kokybę?*“. Atsakydami į šį klausimą respondentai buvo vieningi ir visi 100% atsakė, kad jie, kaip vadovai, jaučiasi atsakingi už mokyklos veiklos kokybę.

**Mokyklos vadovo veiklos pagrindinis tikslas – kompetentingai vadovauti mokyklai. Šiandieniniam vadovui turėtų būti aktualiausia vadybinė kompetencija. Vadovas turi išmanyti planavimo, organizavimo sampratas, gebėti inicijuoti mokyklos bendruomenę pokyčiams. Taip pat svarbų profesinės kompetencijos poreikį sąlygoja prioritetinga šiuolaikinio vadovo veiklos sritis – mokyklos veiklos kokybės užtikrinimas. Ne mažiau svarbi edukacinė vadovo kompetencija – tai paties vadovo atvirumas pokyčiams bei priemonė mokyklos bendruomenės tobulėjimui, bendradarbiaujančios kultūros kūrimui.**

## IŠVADOS

1. Vadybinėje, pedagoginėje literatūroje švietimo kokybė apibrėžiama, kaip visuma požymių, apibūdinančių švietimo įstaigą kaip sudėtinį švietimo sistemos vienetą, kurio kokybišką egzistavimą lemia mokomoji aplinka, mokymo priemonės, kvalifikuoti pedagogai, pamokinė ir popamokinė veikla, moksleivių pasiekimai, mokyklos bendruomenės (t.v., mokinių, pedagogų ir visuomenės) tarpusavio santykiai, kuriems vertinti pasitelkiamas vidinis vertinimas (vidaus auditas) ir išorinis (ekspertinis) vertinimas (išorės auditas).
2. Švietimo kokybės rodiklis - kokybei matuoti ir aprašyti naudojamas informacinis/statistinis ir/arba aprašomasis matmuo, parodantis švietimo sistemos, atskiro posistemio ar atskiros srities, regiono, švietimo įstaigos būklę ir informuojantis apie ją visų švietimo lygmenų bendruomenę, visuomenę, politikus, Europos Sąjungos struktūras, kurioms Lietuva įsipareigojusi sutarčių ar narystės pagrindu, sudarantis prielaidas analizuoti švietimo būklės priežastims ir pasekmėms, prognozuoti raidos perspektyvai.
3. Jau keleri metai, kaip Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose pradėta diegti švietimo kokybės valdymo sistema, o būtent - vidaus audito metodika, kurios paskirtis - padėti mokykloms analizuoti veiklą, konstatuoti trūkumus ir juos įvertinus, tobulinti savo veiklą siekiant jos kokybės, atsižvelgiant į visų institucijos subjektų interesus.
4. Empirinis tyrimas apie mokyklų vidaus auditą buvo atliktas apklausiant pakankamai didelę imtį, kurios atstovai turi skirtingas kvalifikacines kategorijas bei darbo stažą, galima teigti, jog imtis reprezentatyviai atspindi mokytojų nuomonę bendrai paėmus ir tyrimo rezultatais galima pasikliauti kalbant apie platesnę auditoriją. Daugumoje mokyklų vidaus auditas yra vykdomas, dauguma respondentų patys jame dalyvauja.
5. tyrimo metu nustatyta, jog pedagogai mokyklą mato bendradarbiaujančią organizaciją, kurios geriausiai vertinama sritis yra ugdymo planai, o prasčiausia – aprūpinimas ištekliais.
6. Nustatyta, kad dauguma mokytojų teigia besidomintys savo mokyklos švietimo kokybe. Atlikus Chi kvadratu išsiaiškinta, jog didesnę stažą bei aukštesnę kvalifikacinę kategoriją turintys mokytojai daug labiau domisi savo mokyklos švietimo kokybe, nei žemesnę kvalifikaciją bei mažesnę darbo stažą turintys kolegos.

7. Dauguma pedagogų auditą vertina dėl to, kad jis atskleidžia mokyklos privalumus ir trūkumus; padeda nustatyti mokyklos plėtros prioritetus bei įvertina mokyklos darbuotojų kompetenciją.
8. Tyrimo metu nustatyta, kad pagrindinės vidaus audito vykdymo problemos, su kuriomis susiduria pedagogai, yra laiko bei įgūdžių trūkumas, sudėtinga audito vykdymo metodika.
9. Palyginus respondentų matomą audito naudą ir sunkumus su kuriais susiduriama atliekant auditą, nustatyta, jog tie respondentai, kurie mato didesnę vidaus audito naudą, teigia turintys mažiau problemų jį atlikdami. Logiška manyti, kad pedagogai, kurie mano, jog auditas nėra naudingas, nepripažįsta ar mažiau pripažįsta jos teikiamas galimybes. Kuo labiau pedagogai pripažįsta audito rezultatų reikšmingumą, tuo labiau yra linkę neigti, jog auditas nėra naudingas ir atvirksčiai.
10. Mokytojai pritaria, kad mokyklos vidaus auditas yra naudingas planuojant veiklą. Tačiau vadovai teigia, kad auditas yra naudingas tik iš dalies, nes jis ne visada atliekamas objektyviai.
11. Nustatyta, jog vadovai, taip pat, kaip ir pedagogai, auditą labiausiai vertina dėl to, kad jis atskleidžia mokyklos privalumus ir trūkumus.
12. Nustatyta, kad mokyklos vadovai aktyviai dalyvauja inicijuojant audito vykdymą jų vadovaujamoje mokykloje, atsižvelgia į jo rezultatus. Dažniausiai mokyklos vidaus audito duomenys panaudojami rengiant metinį mokyklos veiklos planą, kuriant mokyklos tobulinimo strategiją bei inicijuojant ir vykdant tobulinimo procesą. Dauguma pedagogų ir vadovų mano, jog audito rezultatai turi reikšmės mokyklos veiklos kokybės gerinimui.
13. Analizuojant nuomonių skirtumus tarp skirtingą pedagoginio darbo stažą bei skirtingą kvalifikacinę kategoriją turinčių pedagogų grupių gauta, jog didesnę stažą bei aukštesnę kategoriją turintys mokytojai mato didesnę vidaus audito naudą ir geriau vertina įvairius jo aspektus, labiau sutinka su teiginiu, jog auditas sustiprina mokyklos bendruomenės narių atsakomybę už visą mokyklos veiklą, bei numato darbuotojų profesinio tobulinimosi kryptis nei mažesnę kvalifikacinę kategoriją bei darbo stažą turintys kolegos.
14. Labai svarbus efektyviam audito vykdymui yra vadovų požiūris į audito problemas ir jų sprendimo būdus. Nustatyta, kad, vadovų nuomone, pagrindinės vidaus audito vykdymo problemos yra pedagogų neigiamos nuostatos, žinių ir įgūdžių trūkumas,

tačiau siūlydami, kaip šias problemas spręsti jie patys turėtų formuoti teigiamas pedagogų nuostatas į auditą bei skatinti pedagogų profesinį tobulėjimą vidaus audito vykdymo srityje, organizuodami kvalifikacijos kėlimo seminarus mokykloje.

15. Bendrojo lavinimo vidaus audito situacija mokykloje įvertinta dviem metodologiniais tyrimo aspektais: kokybiniu ir kiekybiniu. Gauti duomenys rodo, kad hipotezė „mokyklos vidaus auditas ne visada nustato mokyklos veiklos kokybės trūkumus ir parengia tinkamas rekomendacijas tiems trūkumams šalinti“ pasitvirtino. Taigi, vadovams skiriant didesnę dėmesį pedagogų efektyvesniems apmokymams kaip sudarinėti vidaus audito anketas bei apdoroti duomenis, motyvacijos ir teigiamų nuostatų formavimui, vidaus auditas gali tapti vienu iš veiksmingiausių įrankių tobulinant mokyklos veiklos kokybę.



## REKOMENDACIJOS

### **Švietimo ir mokslo ministerijai bei jai pavaldiems padaliniams:**

1. Rekomenduojama Lietuvos Švietimo ministerijai papildomai mokyklose sukurti darbo vietą žmogui, kuris būtų atsakingas už bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito organizavimą.
2. Siūlome tobulinti mokyklų audito metodikos bendrojo lavinimo mokyklose diegimą. Vidaus auditas atveria plačias galimybes pačioms mokykloms atskleisti savo veiklos trūkumus ir siekti geresnės ugdymo kokybės.
2. Siūloma supaprastinti bendrojo lavinimo vidaus audito metodiką bei neriboti audito vykdymo trukmės.
3. Rekomenduojama pedagogų profesinės raidos centrui nuolat organizuoti pedagogų mokymus ne tik PPRC, bet ir švietimo įstaigose, kurių metu būtų tobulinama pedagogų tyrimo kompetenciją, mokoma rinkti ir apdoroti tyrimo duomenis.

### **Mokyklų vadovams, administracijai bei pedagogams:**

1. Daugiau dėmesio skirti mokytojų teigiamų nuostatų į auditą formavimui ir motyvacijos kėlimui: pastebėti ir įvertinti darbuotojus už atliktą darbą ir pastangas auditą atlikti gerai, negailėti padėkos ir pagyrimo.
2. Organizuoti mokytojų pasitarimus, kuriuose būtų analizuojamos vidaus audito metodinės rekomendacijos, jų praktinio realizavimo galimybės ir mechanizmas.
3. Vadovas turėtų padėti mokytojams siekti profesionalaus tobulėjimo vidaus audito vykdymo srityje, organizuojant kvalifikacijos kėlimo seminarus jo vadovaujamoje mokykloje.
4. Stiprinti partnerystės ryšius tarp vadovų ir mokytojų: lygiaverčių partnerių, mokytojų ir vadovų, bendras darbas vykdant vidaus auditą bei kuriant mokyklos strategiją.
5. Rekomenduojama susikurti elektroninę programą pritaikytą mokyklos veiklos sričių vertinimo anketoms apdoroti.

## LITERATŪRA

### Teisės aktai:

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija // <http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>; prisijungimo laikas: 2008-05-21.
2. Lietuvos Respublikos audito įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 59-1916.
3. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas // Valstybės žinios. 2003, Nr. 63-2853.
4. Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas Nr. IX-1700 „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų“ // [www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/strategija2003-12.doc](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/strategija2003-12.doc) ; prisijungimo laikas 2008-06-15.
5. Lietuvos švietimo ir mokslo ministrės 2007 m. gegužės 23 d. įsakymas „Dėl bendrojo lavinimo ugdymo turinio formavimo, vertinimo, atnaujinimo ir diegimo strategijos“ Nr. ISAK 970 // [www.mkc.lt/dokumentus/akreditavimas/08-01-29\\_30/L.Zadeikaites.ppt](http://www.mkc.lt/dokumentus/akreditavimas/08-01-29_30/L.Zadeikaites.ppt) ; prisijungimo laikas 2008-06-15.
6. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. liepos 27 d. įsakymas „Dėl mokytojų atestacijos nuostatų patvirtinimo“ Nr. ISAK-1578 // Valstybės žinios. 2007-08-02, Nr. 86-3451.
7. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2004 m. vasario 25 d. įsakymas „Dėl mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo sampratos“ Nr. ISAK-256 // [http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/isakymai/04-02-25-ISAK-256.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/04-02-25-ISAK-256.htm) ; prisijungimo laikas 2008-06-16.
8. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymas „Dėl mokyklos vadovų atestacijos nuostatų“ Nr. ISAK-1521 (jų pakeitimas 2007-07-27, Nr. ISAK-1567, jų pakeitimas 2008-04-30, Nr. ISAK-1228) // [www.pprc.lt/ktp/archyvas/2006/projektai\\_2006.pdf](http://www.pprc.lt/ktp/archyvas/2006/projektai_2006.pdf); prisijungimo laikas 2008-07-08.
9. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 22 d. įsakymas „Dėl ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikos tvirtinimo“ Nr. ISAK-1557 // [www.smm.lt/ugdymas/docs/ikimokyklinis/IKIMOKYKLINIO\\_auditas\\_2005.pdf](http://www.smm.lt/ugdymas/docs/ikimokyklinis/IKIMOKYKLINIO_auditas_2005.pdf); prisijungimo laikas 2008-07-04.
10. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. balandžio 2 d. įsakymas „Dėl Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės audito tvarkos aprašo“ Nr. ISAK-587 // [www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/isakymai/2007-04-02-ISAK-587\(2\).doc](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2007-04-02-ISAK-587(2).doc); prisijungimo laikas 2008-05-15.

11. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. gruodžio 30 d. įsakymas „Dėl valstybės švietimo stebėsenos rodiklių patvirtinimo“ Nr. ISAK-2692 // Valstybės Žinios, 2006, Nr.: 3, Publ. Nr.: 80.
12. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. lapkričio 10 d. įsakymas „Dėl valstybės švietimo stebėsenos tvarkos aprašo“ Nr. ISAK-2240 // [www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/isakymai/2005-11-10-ISAK-2240\(2\).doc](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2005-11-10-ISAK-2240(2).doc); prisijungimo laikas 2008-05-15.
13. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2002 m. vasario 28 d. įsakymas „Dėl bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos“ Nr. 302 // [www.smm.lt/ugdymas/docs/BLM\\_audito\\_metodika.pdf](http://www.smm.lt/ugdymas/docs/BLM_audito_metodika.pdf); prisijungimo laikas 2008-03-22.
14. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. liepos 18 d. įsakymas „Dėl bendrojo lavinimo mokyklos vidaus tvarkos aprašo patvirtinimo“ Nr. ISAK-1469 // Valstybės žinios. 2007, Nr. 82-3372.

#### **Šaltiniai ir publikacijos:**

15. Ališauskas R. Kokybės samprata. Bendrojo lavinimo mokyklos audito metodika (Projektas). Švietimo aprūpinimo centras. Vilnius. 2000.
16. Ališauskas R. Mokyklų audito kontekstas. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras. 2002.
17. Astrauskienė K., Rutkauskienė J. Kokybės įtaka organizacijos efektyvumui ir rezultatyvumui. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2005.
18. Bagdonas A, Kazlauskienė E. Biznio įvadas. Kaunas: Technologija. 1998.
19. Bagdonas A. Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo vertinimas: švietimo subjektų interesų raiška ir konkurencijos ypatumai. Daktaro disertacijos santrauka. 2002.
20. Barczyk C. C. Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius: Eugrimas. 1998.
21. Barkauskaitė M., Bruzgelevičienė R. Švietimo įstaigos vertinimo nuostatos. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I dalis. Švietimo aprūpinimo centras. Vilnius. 2002.
22. Beckford J. Quality: a critical introduction. London & New York, Rotledge. 2001.
23. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I dalis, Vilnius, 2002.
24. Bitinas B. Ugdymo tyrimų metodologija. Vilnius: Jošara, 1998.
25. Bitinas B. Ugdymo filosofija. Vilnius: Enciklopedija. 2000.

26. Bruzgelevičienė R. Nacionalinės monitoringo sistemos švietimo kokybės rodiklių poreikio tyrimas. <http://www.pedagogika.lt/index.php?-47177716>; prisijungimo laikas: 2008-08-05.
27. Būdienė V. Monitoringas ad hoc // Mokykla. Nr.5. 2000.
28. Cohen, L., Manion, L., Morrison. Research Methods in Education. Routledge Falmer, Taylor and Francis Group, London and New York. 2000.
29. Cotton, K. Applying Total Quality Management Principles to Secondary Education <http://www.nwrel.org/scpd/sirs/9/s035.html>; prisijungimo laikas: 2008-06-14.
30. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Vilnius: Lietuvių kalbos institutas. 2003.
31. Daujotaitė D. Finansinis auditas. Mokomoji knyga. Vilnius:VVAM. 2006.
32. Dikavičius V., Stoškus S. Visuotinė kokybės vadyba. Kaunas: Technologija. 2003.
33. Dzierzowska I., Wlazło S. Mokyklos darbo kokybės matavimas. Kaunas. 2000.
34. Genienė V., Ožekauskienė J. Savianalizės įtaka rengiant ikimokyklinio ugdymo mokyklos strateginį planą. Mokyklos darbo kokybės vadyba. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų mokomoji medžiaga. Pedagogų profesinės raidos centras. 2007.
35. Gudaitė L. Atnaujintas vidaus auditas. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijos. Švietimo aprūpinimo centras. Vilnius. 2008.
36. Guščinskienė J. Taikomoji sociologija: mokomoji knyga. Kauno technologijos universitetas. Sociologijos katedra. Kaunas: Technologija. 2004.
37. International Institute for Educational Planning. Using indicators in planning basic education: metodological aspects and technical tools. Module I : Information systems and educational policies: a framework for the indicators. Module II : Development of an indicators system: concepts and definition. UNESCO. 2000
38. Išoraitė M. Veiklos rezultatyvumo vertinimo ypatumai švietimo institucijose. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr.5. 2005.
39. Jackūnas, Ž. Lietuvos švietimas XXI a. iššūkių akivaizdoje: OECD ekspertų žvilgsnis. Pedagogika Nr. 52. Vilnius. 2001.
40. Jucevičienė P. Lyginamoji edukologija. Monografija. Kaunas. Technologija. 1996.
41. Jucevičienė P., Šermukšnytė L. Švietimo sistemos funkcionavimo vertinimo kriterijai // Socialiniai mokslai. Edukologija. Nr.2(6). 1996.
42. Kardelis, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex, 2002.
43. Kokybės užtikrinimo vadovas. Leonardo da Vinčio programos projektas. Kaunas. 2006.
44. Kokybės ir (arba) aplinkos vadybos sistemų audito rekomendacijos (ISO 19011:2002).

45. Kšanienė G., Kizienė D., Lepaitė ir kt. Vidinės kokybės užtikrinimo profesinėse mokyklos vadovas. 2000.
46. Luobikienė I. Sociologinių tyrimų metodika. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija. 2003.
47. Meškauskienė R. Mokyklos vadovai kaitos procese. Leidykla TIKLIS, 2007.
48. Merkys G. Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. Šiauliai: ŠPI. 1995.
49. Michel A. Trečiasis Prahos forumas, skirtas švietimo reformoms Europoje: kokybės gerinimas, vizija ir realybė. Standartų gerinimas: diskusijos ir realybė. Švietimo sistemos pokyčių standartai ir strategijos. Strasbūras. 2003.
50. Mokyklų tobulinimo centras. Mokyklų vidinis auditas // Seminaro dalijamosios medžiagos aplankas. 2000.
51. Neverauskas B., Rastinis J. Vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija. 2000.
52. Pruskus V. Sociologija. Teorija ir praktika. Vilniaus verslo ir teisės kolegija. 2004.
53. Puškorius S. Veiklos auditas. Monografija. Vilnius. 2004.
54. Simons H. School Self-Evaluation in a Democracy// School-Based Evaluation: an International Perspective. Advances in Program Evaluation, Vol. 8. Oxford: Elsevier Science. 2002.
55. Slatkevičiene G., Vanagas P. Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai. Kaunas: KTU, 2001.
56. Stoner J, Freeman R., Gilbert D. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 2000.
57. Šermukšnytė L. Švietimo sistemos vertinimo kriterijai. Švietimo vadybos įvadas. Kaunas: Technologija. 1996.
58. Šnipienė R. Mokyklų tobulinimo programa. LR Švietimo ir mokslo ministerija. 2003.
59. Švietimo gairės. Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos. 2003- 2012 metai // Informacinis leidinys. 2002, Nr. 14 (149).
60. Švietimo kokybės vadybos sistema. B dalis. Mokyklos vidaus auditas. Seminaro darbo sąsiuvinis. Lietuvos respublikos švietimo ir mokslo ministerijos mokyklų tobulinimo programa, skirta Lietuvos tūkstantmečiui. 2004.
61. Targamadžė V. Bendrojo lavinimo mokykla: mokinių edukacinio stimuliavimo aspektas. Kaunas: Technologija. 1999.
62. Targamadžė V. Mokykla - savita pelno nesiekianti organizacija. Edukologijos idėjos Lietuvos švietimo sistemos modernizavimui. Kaunas: KTU. 1998.
63. Targamadžė V. Švietimo organizacijų elgsena. Kaunas: Technologija. 1996.

64. Targamadžė V. Švietimo vadyba. Klaipėda: KU. 2001.
65. Targamadžė V. Švietimo vadybos įvadas. Kaunas: Technologija. 1996.
66. Targamadžė V. Švietimo sistemos samprata. Švietimo vadybos įvadas. Technologija: Kaunas. 1996.
67. Žalimienė L. Socialinės paslaugos. Vilnius. 2003.
68. Želvys, R. Švietimo vadyba Lietuvoje ir svetur. Švietimo vadyba. Vilnius: Solertija. 1997.
69. Želvys R. Švietimo vadybos pagrindai. Mokomoji priemonė. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 2001.
70. Želvys R., Budienė V., Zabulionis A. Švietimo politika ir monitoringas. Vilnius: Švietimo studijų centras. 2003.
71. Želvys R. Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 2003.
72. Žydžiūnaitė, V. Slaugos mokslinių tyrimų metodologiniai pagrindai. Vilnius: Rotas. 2001.

## SANTRAUKA

Magistrinio darbo tema: „**Vidaus audito įtaka Telšių apskrities vidurinių mokyklų veiklos kokybei**“. Darbo autorė: **Lina Leinartienė**.

**Darbo tikslas:** išanalizuoti ir empiriškai pagrįsti bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito įtaką mokyklos veiklos kokybės gerinimui Telšių apskrities vidurinėse mokyklose.

### **Uždaviniai:**

1. Atskleisti švietimo kokybės sampratą.
2. Apibrėžti švietimo kokybės rodiklius.
3. Išanalizuoti bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodiką.
4. Nustatyti mokyklos vidaus audito įtaką mokyklos kokybei.
5. Pateikti rekomendacijas, kaip pagerinti švietimo kokybę naudojant vidaus audito rezultatus.

**Tyrimo objektas** - Telšių apskrities vidurinių mokyklų pedagogai ir vadovai.

**Tyrimo dalykas** - Telšių apskrities vidurinių mokyklų vadovų ir pedagogų požiūris į vidaus audito vykdymą, jo įtaką švietimo kokybei.

**Tyrimo hipotezė** - mokyklos vidaus auditas ne visada nustato mokyklos veiklos kokybės trūkumus ir parengia tinkamas rekomendacijas tiems trūkumams šalinti.

**Imtis:** Tyrime dalyvavo Telšių apskrities vidurinių mokyklų 270 mokytojų bei 22 mokyklų vadovai.

Atlikus tyrimą Telšių apskrities vidurinėse mokyklose, nustatyta, kad mokyklos vidaus auditas ne visada nustato mokyklos veiklos kokybės trūkumus ir parengia tinkamas rekomendacijas tiems trūkumams šalinti.

Pagrindinės problemos, trukdančios tinkamai atlikti vidaus auditą bendrojo lavinimo mokykloje, yra laiko bei pedagogų įgūdžių trūkumas, sudėtinga metodika, neigiamos mokytojų nuostatos į vidaus auditą. Nors vadovų nuomone šios problemos įtakoja audito vykdymą mokykloje, tačiau siūlydami kaip jas spręsti, jie nepaminėjo, jog visų pirma patys vadovai turėtų formuoti teigiamas pedagogų nuostatas į auditą bei skatinti pedagogų profesinį tobulėjimą vidaus audito vykdymo srityje, organizuodami kvalifikacijos kėlimo seminarus mokykloje.

Taigi, vadovams skiriant didesnę dėmesį pedagogų efektyvesniems apmokymams, motyvacijos bei teigiamų nuostatų formavimui, vidaus auditas gali tapti vienu iš veiksmingiausių įrankių tobulinant mokyklos veiklos kokybę.

## SUMMARY

The topic of master paper: „**The inner audit influence in Telšiai District Comprehensive schools for quality of activity**“. The author of paper: **Lina Leinartienė**.

**The aim of the paper:** to analyze and justify empirically the influence of comprehensive schools' inner audit on school activities quality's development in Telšiai district secondary schools.

**The goals:**

6. To reveal conception of education quality.
7. To describe the indexes of education quality.
8. To analyze the methodology of comprehensive school's inner audit.
9. To establish the influence of inner audit on school's quality.
10. To list the recommendations how to improve education quality using the results of inner audit.

**The research object** - Telšiai district secondary schools' pedagogues and directors.

**The theme of research** – the attitude of Telšiai district secondary schools' directors and pedagogues on the implementation of inner audit and its influence on the education quality.

**Hypothesis of the research** – the inner school's audit not always detects the defects of school activities' quality and prepares the necessary recommendations to eliminate those defects.

**Undertake:** There participated 270 teachers and 22 schools' directors from Telšiai district secondary schools.

After finishing of research in Telšiai district secondary schools there were found out that the inner school's audit not always detects the defects of school activities' quality and prepares the necessary recommendations to eliminate those defects.

The main problems which intervene in properly doing inner audit in the comprehensive school are lack of time and pedagogues' skills, complicated methodology, negative attitude of teachers towards the inner audit. Although according to the director these problems influence the implementation of audit at school however offering how to solve them, directors did not mention that at first the directors by themselves should form positive attitude of pedagogues towards the audit and encourage professional development of pedagogues in the sphere of inner audit implementation organizing seminars of in-service training at school. Therefore directors paying bigger attention towards pedagogues' more effective training, motivation and positive attitude's



formation the inner audit may become one of the most effective tools for school activities quality's development.

# **PRIEDAI**

## VISUOTINĖ KOKYBĖS VADYBA

Visuotinė kokybės vadyba tyrinėja universalius metodus, užtikrinančius organizacijos išlikimą rinkoje, tenkinant bei viršijant esamus bei numatomus vartotojų poreikius. Tai nuolatinis organizacijos procesų tobulinimas, o jo rezultatai – puikios kokybės produktai ir paslaugos. (Dikavičius V., Kaunas, 2003). Visuotinės kokybės ekonomika, Casimir'o Barczyk'o žodžiais tariant, yra plati vadovavimo teorija su grupe svarbiausiu principu, drauge sudarančiu tolydžio gerinimo darbo organizavimo pamatą (Barczyk, 1999). W. Edwards Deming, visuotinio kokybės valdymo (TQM – *Total Quality Management*) teorijos kūrėjo apibrėžimu, kokybė yra tai, kas patenkina ir net sužavi klientus; tad prioritetinis bet kokios veiklos principas turi būti aukštesnės kokybės siekis. Kokybiški turi būti ne tik gaminiai, bet ir visi procesai privalo atitikti aukštus standartus. (Barczyk C. C., Vilnius, 1999).

Pasak visuotinio kokybės valdymo (TQM) koncepcijos šalininkų, kokybė gali būti valdoma ir ji yra procesas. Tai lengviau suvokti, iššifravus pačią TQM santrumpą: visuotinė (Total) – kokybė apima kiekvieną ir visas veiklas, atliekamas kompanijoje; kokybė (Quality) – atitiktis reikalavimams (vartotojo poreikių tenkinimas); vadyba (Management) – kokybė gali ir privalo būti valdoma. Visuotinis kokybės valdymas – tai tarsi kelionė į tobulumą, kai kiekvienas organizacijos narys orientuotas į nepertraukiamą proceso tobulumą, nukreiptą į vartotojo pasitenkinimo didinimą. (Barczyk C. C., Vilnius, 1999).

Pasak, R. Želvio, visuotinės kokybės vadyba yra 18 pagrindinių komponentų visuma. Šie komponentai skirstomi į:

## 1. Tris esmines nuostatas:

- Visuotinis apsisprendimas siekti puikios kokybės. Organizacijos vadovai ir visas personalas turi būti visada pasirengę pateikti kuo geresnės kokybės gaminių ir paslaugų. Gerinti kokybę yra vienas iš aukščiausių organizacijos tikslų.
- Apsisprendimas tenkinti klientą. Kokybe galima apibrėžti kaip tam tikrų standartų atitikimą arba gaminio ar paslaugos tobulumo laipsnį. Tačiau kokybę galima apibrėžti ir kaip kliento reikalavimų tenkinimą ar viršijimą.
- Įgaliojimų suteikimas darbuotojams. Darbuotojai turi jausti atsakomybę už kokybę, todėl jiems reikia suteikti atitinkamus įgaliojimus.

## 2. Penkis didžiuosius principus:

- Grupinis darbas. Grupinis darbas sudaro galimybę dirbti drauge bendram labui, individualiais laimėjimais siekti visos organizacijos tikslų.
- Ištisinė integracija. Integruojami visi paslaugų ar gamybos procesai. Kiekvienas padalinys privalo veikti su kitais padaliniais kaip visos sistemos dalis. Taip išvengiama situacijų, kai vienas padalinys gerina savo darbo kokybę blogindamas kitų padalinių.
- Kokybės standartų kūrimas. Organizacija rengia kokybės kontrolės ir lygio standartus. Standartai nėra statiški. Tobulėdama organizacija keičia savo standartus ir pateikia naujų kokybės gerinimo būdų.
- Kokybės matavimas. Nustatoma kiekvieno padalinio darbo kokybė ir nuolat periodiškai matuojama toliau. Jei, vertinant pagal kurį nors kokybės standartą, ji ima prastėti arba gerėti, tai sužino tiek vadovai, tiek ir padalinio darbuotojai.
- Tolydus kokybės gerinimas. Sukuriama tokia sistema, kuri skatina kiekvieną padalinį ir darbuotoją prisidėti prie nuolatinio gaminių ar paslaugų tobulinimo bei kokybės gerinimo.

### 3. 10 vadybos priemonių.

- Modelių žvalgyba. Reikia stebėti, mokytis ir keistis informacija su kitomis organizacijomis, priklausančiomis tiek tai pačiai, tiek kitoms sritims.
- Mokymas. Mokymai vyksta dažnai ir reguliariai. Paprastai jie organizuojami darbo metu ir įskaičiuojami į privalomo darbo laiką.
- Orientacija į procesą. Kokybės gerėjimas priklauso nuo to, kaip suprantamas bendras darbo procesas. Norit pagerinti visą kokybę, kreipiamas dėmesys į kiekvieną proceso elementą.
- Problemų identifikavimas. Prieš imant spręsti problemas, svarbu jas identifikuoti.
- Problemų sprendimas. Į darbo problemų sprendimą įtraukiamos savanoriškai suformuotos grupės. Grupių užduotis – identifikuoti problemas, o paskui atrasti spęstinas ir rekomenduoti optimalius sprendimus.
- Darbo kokybės užtikrinimas. Užuoat matavusi kokybę po to, kai gaminy s jau padarytas ar paslauga suteikta, organizacija įpareigoja kiekvieną darbuotoją per visą procesą būti atsakingą už kokybės standartą. Dėl to poreikis matuoti kokybę proceso pabaigoje mažėja.
- Aktyvi vadyba. Stengiamasi aktyviai užbėgti už akių vidaus ir išorės įvykiams, galintiems neigiamai paveikti gaminių ar paslaugų kokybę.

- Tiekėjų kokybės laidavimas. Organizacijos, besiorientuojančios į aukštus kokybės standartus, gali mokyti tiekėjus, kaip garantuoti puikios kokybės komponentus.
- Bendravimas. Geras, teisingas ir atviras dvišalis bendravimas yra esminis kokybės gerinimo elementas.
- Veiksmingos lavinimo ir mokymo programos įdiegimas bei veikimas, įgyvendinat pakeitimus. Mokant būtina suteikti išsamius kokybės kontrolės priemonių ir technikos pagrindus bei papildomų žinių apie darbą komandoje ir visuotinę kokybės vadybą. Visa organizacija privalo dirbti kartu, kad kokybės kultūra būtų įdiegta sėkmingai. (Želvys R., Vilnius, 2001).

Nuostatos yra svarbiausieji šuolinės kokybės vadybos aspektai, į kuriuos turi atsižvelgti pagrindiniai organizacijos vadovai; principus įgyvendina viduriniojo lygmens vadybininkai; priemonės taikomos kasdieninėje organizacijos veikloje.

Vadybos metodas, kuriuo stengiamasi nuolatos gerinti organizavimo principus, yra sudėtinga vadybos sistema su tiesioginiais ir grįžtamais ryšiais, organizuotais taip, kad būtų užtikrinta produkto, paslaugos kokybės tobulėjimo tendencija. Tad visuotinis kokybės valdymas suprantamas kaip procesas be pabaigos, skirtingai nuo programos, kuri turi aiškiai nustatytą pradžią ir pabaigą. Visuotinis kokybės valdymas kartais vadinamas nuolatiniu kokybės gerinimu. Apskritai tai yra vadybos metodas, kuriuo nuolatos stengiamasi gerinti organizavimo procesus. Jis reikalauja atsidėjimo, drausmės ir nuolatinių pastangų. Kaip pastebi K. Astrauskienė ir J. Rutkauskienė, jei vadyba nori sėkmingai įdiegti visą bendrovę ar organizaciją apimančią visuotinio kokybės valdymo teoriją, ji turi įtraukti visus darbuotojus: reikia aiškiai pasakyti, ko tikimasi gauti, įgyvendinus visuotinį kokybės valdymą. (Astrauskienė K., Rutkauskienė J., Kaunas, 2005).

Prastos kokybės produktas (tiek materialusis, tiek intelektualinis) yra nuostolingas tiek gamintojui, tiek vartotojui. Ir negana to, įsisenėjusios prastos kokybės priežastys veikia ilgai, o jų šalinimas reiškia visos esamos situacijos pakeitimą, perėjimą į aukštesnės kokybės lygį, kuriam būdingas mažesnis nei įprasta defektų skaičius. Šios priežastys šalinamos nuolatos gerinant gamybos (darbo) procesą. Tad nors įsisenėjusios priežastys yra ilgalaikės, sunkiai pašalinamos (ir laikomos neišvengiamomis), nuolat tobulinant darbo procesą, įsisenėjusių priežasčių poveikis gali būti labai susilpnintas.

**LIETUVOS ŠVIETIMO SISTEMOS TIKSLAI****1. Švietimo sistemos tikslai asmens atžvilgiu:**

Vertybių tikslai (puoselėti asmens dvasines ir fizines galias, ugdyti protą ir dvasią, sukurti sąlygas individualybei plėtotis, atskleisti humanistines žmogaus vertybes ir jomis grįsti savo gyvenimą; brandinti tautinę bei kultūrinę savimone; išsąmoninti pamatines demokratijos vertybes ir principus; pasirinkti autentišką ir sąžiningą gyvenimo būdą, vertybinius gyvenimo orientyrus; ugdytis atvirumą pasauliui, drauge išsaugoti asmenybės integralumą, tvirtus dorinius būties pagrindus).

Kompetencijų tikslai (taikyti asmeniui visapusišką išsilavinimą, laiduojant sąlygas: deramai kultūriniai kompetencijai įgyti; išsiugdyti loginį, kritinį ir kartu konstruktyvų mąstymą; gebėjimą bendrauti ir bendradarbiauti; pasirengti mokytis visą gyvenimą, ugdyti savo dvasinį pasaulį; pasirengti profesinei veiklai.; pasirengti remtis naujomis žiniomis, kultūriniu, socialiniu, politiniu, ūkiniu, ekonominiu, technologiniu, techniniu raštingumu, mastymo ir veiklos gebėjimais).

Socialiniai tikslai (sudaryti sąlygas asmeniui: įprasminti savo gyvenimą prieštaringoje dabarties tikrovėje; išsiugdyti politinės gyvensenos demokratinius įgūdžius, pilietinį sąmoningumą, atsakomybės nuostatas; išsiugdyti gebėjimą bendrauti ir bendradarbiauti; gebėjimą adaptuotis besikeičiančiame socialiniame, ekonominiame gyvenime ir jį tobulinti).

**2. Tikslai visuomenės, valstybės atžvilgiu:**

Vertybių tikslai (užtikrinti kultūrinį ir socialinį visuomenės integralumą suteikiant bendrą kalbą, vertybių ir žinių branduolį; nurodyti asmenybės raidos gaires ir sukurti prielaidas asmenybės savireguliacijai; ugdyti pilietiškumą, asmens teisių ir pareigų šeimai, tautai, visuomenei ir Lietuvos valstybei sampratą; sudaryti prielaidas kurtis moderniai Lietuvos tautai, atvirai visuomenei, demokratinei valstybei; sudaryti prielaidas visuomenei, valstybei talkinti taikos ir darnios Europos kūrimuisi. Inicijuoti visuomenės pokyčius siekiant: keisti švietimo dalyvių mentalitetą ir visuomenės mentalitetą; dorinės kultūros brandos; įveikti visuomenės narių servilizmą, solidarumo ir organizuotumo stoką, fatalizmą ir pasyvumą).

Kompetencijų tikslai (teikti piliečiams išsilavinimą, sudarant sąlygas valstybei turėti modernią ir konkurentabilią ekonomiką: suteikti jaunajai kartai bendrąjį ir profesinį išsilavinimą, atitinkantį dabarties mokslo ir kultūros lygį, paremtą šiuolaikiškais žiniomis ir bendraisiais

gebėjimais; mokyti visuomenės narius naujų veiklos ir gyvenimo būdų, kultūrinio, socialinio, technologinio, politinio ir ekonominio raštingumo).

Socialiniai tikslai (mažinti socialinę nelygybę, atskirtumą bei socialines įtampas: vykdyti lygaus starto, lygių mokymosi galimybių politiką; vykdyti visuotinio švietimo prieinamumo politiką; vykdyti visą gyvenimą trunkančio mokymosi politiką.).

### 3. Tikslai kultūriniu atžvilgiu:

Vertybių tikslai (rūpintis kultūrinio tapatumo išsaugojimu, istoriniu kultūros tęstinumu: užtikrinti žinių, gebėjimų, įgūdžių, kuriuos visuomenė laiko svarbiais kultūros pasiekimais, perdavimą jaunesnėms kartoms, išsaugojimą ir kūrybišką plėtojimą; rūpintis tautos kultūros kūrybiniu pajėgumu, kūrybiniu tradicinių vertybių plėtojimu; užtikrinti atvirumą kaitai, kritišką ir kūrybišką naujos patirties perėmimą laiduojant kultūrinės tradicijos tąsą. Perteikti ir plėtoti tradicines Europos vertybes išsaugant Europos kultūrinę tapatybę.);

Kompetencijų tikslai (kurti kultūros požiūriu brandžią besimokančią informacinę visuomenę, gebančią kūrybiškai tęsti, plėtoti kultūrinio darbo visumą);

Socialiniai tikslai (laiduoti sąlygas visų visuomenės socialinių sluoksnių kultūrinei brandai ugdyti) (Mokyklų vidaus auditas// Seminaro dalijamosios medžiagos aplankas, 2000).

Nustatant švietimo kokybę, susitarime dėl kokybės dalyvauja trys didžiausios suinteresuotų asmenų grupės:

- Klientai (ugdytiniai, jų tėvai);
- Profesionalai (ugdytojai, švietimo specialistai);
- Politikai (įvairių lygmenų).

Visos trys grupės atstovauja specifinius interesus, nors aišku reikia pripažinti ir tai, kad tie interesai persipina, nes tie patys asmenys neretai yra ir besimokantieji, ir besimokančiųjų tėvai, ir politikai.

Išskiriami keturi veiksniai, kurie įtakoja švietimo įstaigų apsisprendimą siekti kokybės:

1. Moralinis veiksnys. Susijęs su vartotojais. Jo idėja, kad švietimo paslaugų vartotojai yra verti gauti geriausios kokybės švietimo paslaugas. Tai – švietimo moralinis uždavinys, dėl kurio neturėtų vykti debatų, o šios srities atstovams pirmiausia turėtų rūpėti sudaryti kuo geresnes mokymo sąlygas.
2. Profesionalumo veiksnys. Susijęs su švietimo srities specialistų veikla. Šis veiksnys koreliuoja su pirmuoju, nes akcentuoja visų tų, kurie teikia švietimo paslaugas, pareigą užtikrinti aukštos kokybės mokymą. Švietimo srities specialistai privalo

gerinti mokymo kokybę ir tai yra didžiulis iššūkis pedagoginiam ir administraciniam personalui, jei jie siekia aukščiausių standartų.

3. Konkurencijos veiksnys. Susijęs su konkurentų pasiekimais. Konkurencija tampa kasdienybe švietimo srityje. Kai sumažėja mokinių skaičius, tada tenka mažinti ir pedagogų skaičių, o viskam mažėjant, atsiranda pavojus, kad ugdymo instituciją gali tekti likviduoti. Švietimo rinkoje reikia konkuruoti, todėl tenka dirbti taip, kad mokymo kokybė vis gerėtų. Siekiant to, būtina sukurti ir laikytis konkurencijos strategijos.
4. Atsiskaitomybės veiksnys. Susijęs su politinėmis/valstybinėmis grupėmis. Profesinio rengimo institucijos turi vykdyti joms keliamus politinius ir valstybinius reikalavimus ir įrodyti, kad jų teikiamos paslaugos tenkina aukščiausius standartus (Kokybės užtikrinimo vadovas, Kaunas, 2006).



## ŠVIETIMO ĮSTAIGOS VERTINIMO TIKSLAI IR UŽDAVINIAI

Išorės vertinimo tikslai:

- laiduoti valstybinės švietimo politikos įgyvendinimą švietimo įstaigoje;
- laiduoti valstybės garantuojamą ugdymo kokybę visiems švietimo įstaigų klientams;
- parodyti, kaip švietimo įstaigai, atsižvelgiant į jos socialinį, kultūrinį kontekstą, paskirtį, sekasi įgyvendinti bendruosius ugdymo tikslus bei uždavinius;
- gauti informacijos, kaip švietimo įstaigos panaudoja žmoniškuosius ir materialinius išteklius, kokia jų ir pasiekiamų rezultatų korekcija;
- išsiaiškinti ir atskleisti, kaip švietimo įstaigose funkcionuoja bendrosios programos bei išsilavinimo standartai;
- padėti formuoti nuolatinio ir kryptingo ugdymo proceso tobulinimo pagrindus; padėti švietimo įstaigoms užsibrėžti veiklos tikslus ir juos efektyviai įgyvendinti;
- padėti tobulinti švietimo sistemą, ugdymo turinį ir procesą apibrėžiančius dokumentus;
- sudaryti galimybę kiekvienai švietimo įstaigai įvertinti savo rezultatus savivaldybės, regiono, šalies švietimo kontekste, siekiamo idealo atžvilgiu;
- skatinti švietimo įstaigų vidaus vertinimą, formuoti vertinimo kultūrą, suteikti informacijos apie vertinimo procesą;
- suteikti objektyvią ir tikslią informaciją apie konkrečios švietimo įstaigos ugdymo kokybę švietimo klientams, tėvams, visuomenei, įstatymo lydimųjų aktų nustatyta tvarka – švietimo valdymo atitinkamiems lygmenims;
- įstatymo lydimųjų aktų nustatyta tvarka teikti objektyvią ir tikslią informaciją švietimo monitorinio sistemai apie mokymo ir ugdymo kokybę, švietimo įstaigų funkcionavimą, švietimo įstaigos veiklą sąlygojantį kontekstą.

Vidaus vertinimo tikslai:

- suteikti švietimo įstaigai vertybinį pobūdį ir stiprinti visuomenės pasitikėjimą švietimo įstaiga;
- vidaus vertinimu grįsti švietimo įstaigos kaitos strategiją;

- nusistatyti, kaip įstaigai, atsižvelgiant į jos socialinį, kultūrinį, edukacinį kontekstą, sekasi įgyvendinti valstybinių dokumentų iškeltus bendruosius asmens ugdymo tikslus, vertybes ir principus;
- nusistatyti, kaip švietimo įstaigos organizuojamas ugdymo procesas padeda įgyvendinti uždavinius, iškeltus ugdymo turinį reglamentuojančių dokumentų;
- įsivertinti švietimo įstaigos būklę: stipriausias sritis, neigiamus reiškinius, tobulinti būtinas sritis;
- išryškinti asmenų mokymosi, vertybinių nuostatų ir asmeninių galių plėtros sąryšingumą;
- įsivertinimo pagrindu kurti įstaigos tobulinimo strategiją, kurios kryptys būtų: daryti švietimo įstaigą geresnę visiems klientams ir kiekvienam skyriui, telkti dėmesį į aukštesnius klientų pasiekimus, valdyti kaitos procesą. T.y. suvokti ir tikslingai panaudoti reikšmingiausias pasiekimus;
- atskleisti kiekvieno švietimo įstaigos bendruomenės nario prisiimtą atsakomybę, asmeninį tobulėjimą, įnašą į švietimo įstaigos veiklos kaitą;
- sukurti vidaus vertinimo kultūrą;
- sukurti vidaus vertinimo bendradarbiavimo tinklą;
- suteikti objektyvią informaciją apie švietimo įstaigos ar jos atskirų sričių būklę savo įstaigos klientams;
- įstatymo lydimųjų aktų nustatyta tvarka teikti reikalingus duomenis kuriamoms duomenų bazėms (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, 2002).

**BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMO LYGIŲ  
SKALĖ**

	<b>4 lygis</b>	<b>3 lygis</b>	<b>2 lygis</b>	<b>1 lygis</b>
<b>Įvertinimas</b>	Labai gerai	gerai	patenkinamai	nepatenkinamai
<b>Įvertinimo apibūdinimas</b>	Vyrauja teigiami požymiai, stipriosios savybės	Stipriųjų savybių daugiau nei trūkumų	Yra rimtų trūkumų	Vyrauja trūkumai
<b>Aprašomieji kokybės epitetai</b>	Veiksminga, spartus tobulėjimas, išskirtinė, kryptinga, originali, ypatinga, įspūdinga, savita, puiki, nepriekaištinga, kūrybiška	Pakankamai kryptinga, tinkama, turi savitų bruožų, potenciali, lanksti	Nebloga, vidutiniška, priimtina, nesisteminga, neišskirtinė	Nepakankama, neveiksminga, nevykusi, netinkama, nekonkreči, neperspektyvi, rizikinga
<b>Išvada</b>	Verta paskleisti už mokyklos ribų (regione, šalyje)	Verta paskleisti pačioje mokykloje	Tinkama, bet yra ką tobulinti, verta sustiprinti ir išplėtoti	Būtina imtis radikaliu pokyčių, reikalinga skubi pagalba

**Šaltinis:** Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijos, Vilnius, 2008, p. 21.

## BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS VERTINIMO RODIKLIAI

Sritis	Temos	Veikos rodikliai
1. Mokyklos kultūra	1.1. Etosas	1.1.1. Vertybės, elgesio normos, principai
		1.1.2. Tradicijos ir ritualai
		1.1.3. Tapatumo jausmas
		1.1.4. Bendruomenės santykiai
		1.1.5. Mokyklos atvirumas ir svetingumas
		1.1.6. Klasių mikroklimatas
	1.2. Pažangos siekiai	1.2.1. Asmenybės raidos lūkesčiai
		1.2.2. Mokymosi pasiekimų lūkesčiai
		1.2.3. Mokyklos kaip organizacijos pažangos siekis
	1.3. Tvarka	1.3.1. Darbo tvarka ir taisyklės
		1.3.2. Pageidaujamo elgesio skatinimas
		1.3.3. Aplinkos jaukumas
	1.4. Mokyklos ryšiai	1.4.1. Mokyklos vaidmuo vietos bendruomenėje
1.4.2. Partnerystė su kitomis institucijomis		
1.4.3. Mokyklos įvaizdis ir viešieji ryšiai		
2. Ugdymas ir mokymasis	2.1. Bendrasis ugdymo organizavimas	2.1.1. Ugdymo programos
		2.1.2. Ugdymo planai ir tvarkaraščiai
		2.1.3. Dalykų ryšiai ir integracija
		2.1.4. Pasirenkamosios programos
		2.1.5. Neformalusis vaikų švietimas (papildomasis ugdymas)
	2.2. Pamokos organizavimas	2.2.1. Mokytojo veiklos planavimas
		2.2.2. Pamokos struktūros kokybė
		2.2.3. Klasės valdymas
	2.3. Mokymo kokybė	2.3.1. Mokymo nuostatos ir būdai
		2.3.2. Mokymo ir gyvenimo ryšys
		2.3.3. Mokytojo ir mokinio dialogas
		2.3.4. Išmokimo stebėjimas
		2.3.5. Namų darbai
	2.4. Mokymosi kokybė	2.4.1. Mokymosi motyvacija
		2.4.2. Mokėjimas mokytis
		2.4.3. Mokymasis bendradarbiaujant
	2.5. Mokymo ir mokymosi diferencijavimas	2.5.1. Mokymosi poreikių nustatymas
		2.5.2. Mokymosi veiklos diferencijavimas
	2.6. Vertinimas ugdant	2.6.1. Vertinimas kaip pažinimas
		2.6.2. Vertinimas kaip ugdymas
		2.6.3. Vertinimas kaip informavimas
3. Pasiekimai	3.1. Pažanga	3.1.1. Atskirų mokinių pažanga
		3.1.2. Mokyklos pažanga
	3.2. Mokymosi pasiekimai	3.2.1. Akademiniai pasiekimai

lentelės tęsinys kitame puslapyje

		3.2.2. Kiti pasiekimai
		3.2.3. Tolesnio mokymosi sėkmė
4. Pagalba mokiniui	4.1. Rūpinimasis mokiniai	4.1.1. Bendroji rūpinimosi mokiniai politika
		4.1.2. Mokinių asmenybės ir socialinė raida
	4.2. Pedagoginė, psichologinė ir socialinė pagalba	4.2.1. Pagalba mokantis
		4.2.2. Psichologinė pagalba
		4.2.3. Socialinė pagalba
	4.3. Specialiųjų mokymosi poreikių tenkinimas	4.3.1. Specialiųjų poreikių mokinių ugdymas
		4.3.2. Gabių vaikų ugdymas
	4.4. Pagalba planuojant karjerą	4.4.1. Pagalba renkantis mokymosi kryptį
		4.4.2. Pagalba renkantis mokyklą
		4.4.3. Profesinis švietimas
	4.5. Tėvų pedagoginis švietimas	4.5.1. Tėvų pagalba mokantis
		4.5.2. Tėvų švietimo politika
	5. Mokyklos strateginis valdymas	5.1. Mokyklos strategija
5.1.2. Planavimo procedūros		
5.1.3. Planų kokybė ir dermė		
5.1.4. Plano įgyvendinimas ir jo poveikis		
5.2. Mokyklos įšivertinimas (vidaus auditas)		5.2.1. Įšivertinimo procesas
		5.2.2. Įšivertinimo rezultatų naudojimas
5.3. Vadovavimo stilius		5.3.1. Valdymo demokratiškumas
		5.3.2. Lyderystė mokykloje
5.4. Personalo valdymas		5.4.1. Personalo komplektavimas
		5.4.2. Dėmesys personalui
		5.4.3. Personalo darbo organizavimas
5.5. Materialinių išteklių valdymas		5.5.1. Lėšų vadybą
		5.5.2. Turto vadyba
		5.5.3. Patalpų naudojimas

**Šaltinis:** Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijos, Vilnius, 2008, p. 22

## ANKETA PEDAGOGAMS

Mykolo Romerio universiteto studentė vykdo tyrimą, kokios yra vidurinių mokyklų vidaus audito problemos. Jūs ir Jūsų kolegos esate geriausiai nagrinėjamos problemos ekspertai, todėl prašau Jus dalyvauti atliekant tyrimą ir atsakyti į kai kuriuos pateiktus klausimus. Anketa anoniminė, todėl tikiuosi, kad drąsiai išsakysite savo nuomonę. Jūsų nuomonė bus panaudota Jūsų mokyklos veiklos tobulinimui, mokytojų, tėvų, moksleivių, administracijos santykių gerinimui.

**1. Ar Jūsų mokykloje yra vykdomas vidaus auditas? (atsakymą pažymėkite X):**

- Vykdomas
- Iš dalies vykdomas
- Nelykdomas
- Sunku pasakyti

**2. Ar domitės savo mokyklos švietimo kokybe? (atsakymą pažymėkite X):**

- Labai domiuosi
- Domiuosi
- Iš dalies domiuosi
- Nesidomiu

**3. Ar sutinkate su teiginiais, kad ši mokykla yra: (pažymėkite Jums tinkantį atsakymą X):**

Nr.	Teiginys	Sutinku	Nesutinku
5.1.	Demokratiška mokykla		
5.2.	Nuolat besimokanti organizacija		
5.3.	Moderni, nuolat tobulėjanti mokykla		
5.4.	Atvira pozityviai kaitai		
5.5.	Aukštų ugdymo(si) rezultatų siekianti organizacija		
5.6.	Bendradarbiaujanti mokykla		

**4. Ar dalyvaujate atliekant mokyklos vidaus auditą? (atsakymą pažymėkite X):**

- Dalyvauju
- Iš dalies dalyvauju
- Nedalyvauju

**5. Kokių teigiamų dalykų patiriate atlikdami auditą? (vieną Jums tinkantį atsakymą pažymėkite X):**

- Sužinau realią informaciją apie visų mokyklos sričių būklę;
- Gaunu naudingos informacijos, kurią galiu panaudoti savo darbe;

- Pastebiu stipriąsias ir silpnąsias mokyklos veiklos sritis;
- Pastebiu, ką reikia tobulinti savo veikloje;
- Pastebiu, ką reikia tobulinti mokyklos veikloje;
- Jokių;
- Kita (įrašykite).....

**6. Ar mokyklos vidaus auditas yra naudingas planuojant veiklą? (atsakymą pažymėkite X):**

- Naudingas
- Iš dalies naudingas
- Nenaudingas
- Sunku pasakyti
- Neturiu nuomonės

**7. Ar mokyklos vidaus auditas padeda gerinti mokyklos veiklos kokybę? (atsakymą pažymėkite X):**

- Padeda
- Iš dalies padeda
- Nepadeda
- Sunku pasakyti
- Nežinau

**8. Įvertinkite mokyklos vidaus audito naudą mokyklai: (pažymėkite Jums tinkančią vieną kategoriją X):**

Nr.	Teiginiai	Taip	Iš dalies	Ne	Sunku pasakyti
1.	Atskleidžia mokyklos privalumus ir trūkumus	4	3	2	1
2.	Padeda nustatyti mokyklos plėtros prioritetus	4	3	2	1
3.	Įvertinama mokyklos darbuotojų kompetencija	4	3	2	1
4.	Numatomos mokyklos darbuotojų profesinio tobulinimosi kryptys	4	3	2	1
5.	Sudaromos galimybės mokyklos darbuotojams priimti sprendimus ir dalyvauti planuojant mokyklos plėtrą	4	3	2	1
6.	Auditas padeda aiškiau apibrėžti darbuotojų funkcijas ir atsiskaitymo tvarką	4	3	2	1
7.	Sudaromos sąlygos atsiskleisti darbuotojų potencialui	4	3	2	1
8.	Įsivertinant mokyklos veiklą, garantuojama ugdymo kokybė bei profesionalumas	4	3	2	1

9.	Sustiprina mokyklos bendruomenės narių atsakomybę už visą mokyklos veiklą	4	3	2	1
10.	Sustiprina visuomenės pasitikėjimą švietimo įstaiga	4	3	2	1
11.	Sukuria vidaus vertinimo kultūrą	4	3	2	1
12.	Suteikia objektyvią informaciją apie švietimo įstaigos būklę savo įstaigos klientams	4	3	2	1

**9. Įvertinkite šias mokyklos veiklos sritis pagal pateiktus kriterijus (pažymėkite Jums tinkančią vieną kategoriją X):**

Sritis	Veiklos rodikliai	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Nepatenkinamai
1. Ugdymo turinys	1.1. Ugdymo planai	4	3	2	1
	1.2. Ugdymo programos	4	3	2	1
	1.3. Mokytojų veiklos planavimas	4	3	2	1
2. Mokymosi pasiekimai	2.1. Mokymosi rezultatai	4	3	2	1
	2.2. Egzaminų rezultatai	4	3	2	1
	2.3. Bendroji pasiekimų kokybė	4	3	2	1
3. Mokymasis ir ugdymas	3.1. Ugdymo proceso kokybė	4	3	2	1
	3.2. Mokymosi kokybė	4	3	2	1
	3.3. Mokinių poreikių tenkinimas	4	3	2	1
	3.4. Vertinimas kaip ugdymo proceso dalis	4	3	2	1
	3.5. Bendravimas su tėvais	4	3	2	1
4. Pagalba mokiniams	4.1. Mokyklos mikroklimatas	4	3	2	1
	4.2. Asmens plėtra ir socialinių gebėjimų ugdymas	4	3	2	1
	4.3. Profesinis švietimas	4	3	2	1
	4.4. Mokinių polinkių, pasiekimų ir profesinio švietimo dermė	4	3	2	1
	4.5. Pedagoginės pagalbos efektyvumas	4	3	2	1
	4.6. Specialiųjų poreikių turinčių mokinių ugdymas	4	3	2	1
5. Etosas	5.1. Mokyklos kultūra	4	3	2	1
	5.2. Mokyklos bendruomenė ir savivalda	4	3	2	1
	5.3. Mokyklos ryšiai	4	3	2	1
6. Ištekliai	6.1. Mokymo bazė	4	3	2	1
	6.2. Aprūpinimas ištekliais	4	3	2	1
	6.3. Materialinių išteklių tvarkymas ir panaudojimas	4	3	2	1
	6.4. Personalo politika	4	3	2	1



	6.5. Efektyvus personalo politikos panaudojimas	4	3	2	1
	6.6. Pedagogų tobulinimas ir vertinimas	4	3	2	1
	6.7. Mokyklos finansinių išteklių valdymas	4	3	2	1
7. Mokyklos valdymas ir kokybės garantavimas	7.1. Vidaus auditas	4	3	2	1
	7.2. Mokyklos strateginis planas ir metinė veiklos programa	4	3	2	1
	7.3. Strateginio plano ir metinės veiklos programos įgyvendinimas	4	3	2	1
	7.4. Mokyklos vadovų veiklos efektyvumas	4	3	2	1
	7.5. Metodinių grupių vadovų veiklos efektyvumas	4	3	2	1

**10. Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriate atlikdami mokyklos vidaus auditą?**

(viena Jums tinkanti atsakymą pažymėkite **X**):

- Trūksta įgūdžių sudarant anketas ir apdorojant duomenis;
- Nesuprantu, kam iš vis reikia vidaus audito;
- Trūksta laiko
- Kolegos nenori bendradarbiauti
- Vadovai nenori bendradarbiauti;
- Tai papildomas, nenaudingas darbas;
- Nekyla jokių problemų;
- Kita (įrašykite).....

**11. Kaip siūlytumėte spręsti iškilusias problemas?**

.....

.....

.....

.....

**12. Ar aktyviai mokyklos vadovai dalyvauja atliekant vidaus auditą? (atsakymą pažymėkite **X**):**

- Labai aktyviai dalyvauja
- Aktyviai dalyvauja
- Neaktyviai dalyvauja
- Iš vis nedalyvauja
- Nežinau

**13. Ar vadovai atsižvelgia į giluminio audito rezultatus? (atsakymą pažymėkite **X**):**

- Atsižvelgia
- Iš dalies atsižvelgia
- Neatsižvelgia
- Sunku pasakyti
- Nežinau

**14. Ar mokyklos veiklą reglamentuojantys dokumentai rengiami atsižvelgiant į audito rezultatus? (pažymėkite Jums tinkančią vieną kategoriją X):**

Eil. Nr.	Teiginiai	Taip	Iš dalies	Ne	Sunku pasakyti
1.	Strateginis planas	4	3	2	1
2.	Taktinis planas	4	3	2	1
3.	Veiklos planas	4	3	2	1
4.	Ugdymo planas	4	3	2	1
5.	Metodinių ratelių (grupių) planai	4	3	2	1
6.	Specialistų planai (Specialiojo ugdymo komisijos; medicininio personalo ir pan).	4	3	2	1

**15. Kur panaudojami duomenys gauti atlikus mokyklos vidaus auditą? (viena Jums tinkanti atsakymą pažymėkite X):**

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

**16. Kaip galima panaudoti audito rezultatus, norint pagerinti švietimo kokybę?**

.....

.....

.....

.....

**17. Kaip paskelbiami mokyklos vidaus audito rezultatai?** (viena Jums tinkantį atsakymą pažymėkite X):

- Mokytojų tarybos posėdžių metu;
- Metodinėse grupėse
- KVA (koordinacinės vidaus audito) grupės susirinkime
- Audito rezultatams aptarti suorganizuotame susirinkime
- Su rezultatais nesupažindinama
- Kita (įrašykite).....

**18. Įvertinkite teiginius:** (pažymėkite Jums tinkančią vieną kategoriją X):

Eil. Nr.	Teiginiai	Taip	Iš dalies	Ne	Sunku pasakyti
1.	Audito rezultatai turi reikšmės mokyklos veiklos kokybės gerinimui	4	3	2	1
2.	Auditas turi mokyklos mokytojų profesiniam tobulėjimui	4	3	2	1
3.	Audito vykdymas yra naudingas	4	3	2	1
4.	Audito rezultatai turi įtakos ugdymo turinio planavimo kokybei	4	3	2	1
5.	Jis svarbus mokymosi pasiekimų gerinimui	4	3	2	1
6.	Jis svarbus ugdymo kokybės tobulinimui	4	3	2	1
7.	Išanalizavus giluminio audito rezultatus gerės pagalba moksleiviui ir šeimai	4	3	2	1
8.	Remiantis audito rezultatais galima pakeisti mokyklos etosa	4	3	2	1
9.	Audito vykdymas turi įtakos mokyklos ištekliams	4	3	2	1
10.	Auditas įtakoja mokyklos valdymą ir kokybės gerinimą	4	3	2	1
11.	Auditas papildomas, nenaudingas darbas	4	3	2	1

**19. Jūsų darbo stažas:** (atsakymą pažymėkite X):

- 0 – 3 m.
- 4 – 10 m.
- 11 – 20 m.
- Virš 21 m.

**20. Jūsų kvalifikacinė kategorija:** (atsakymą pažymėkite X):

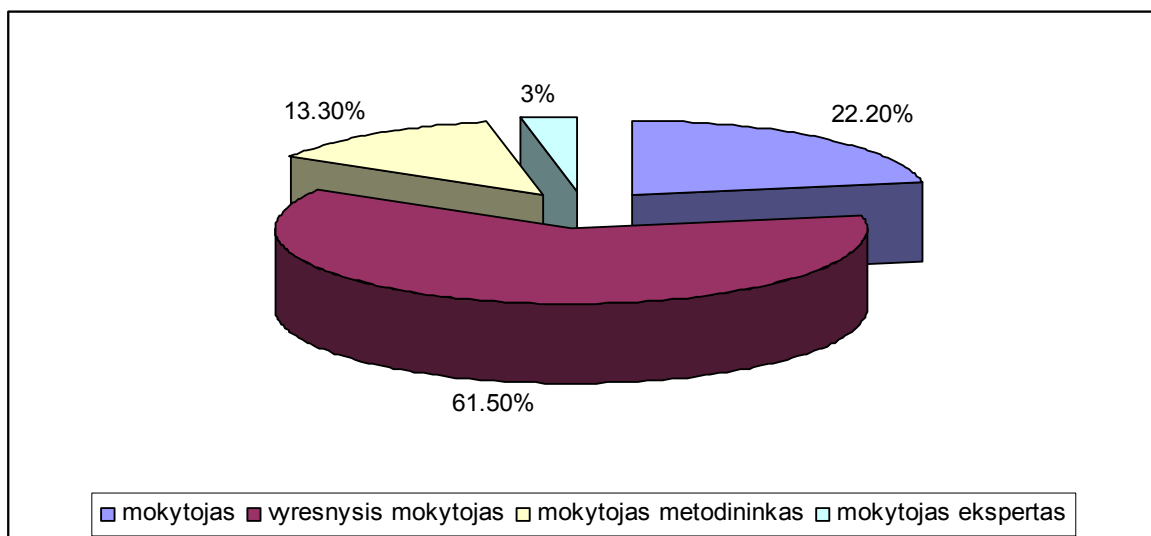
- Mokytojas
- Vyresnysis mokytojas
- Mokytojas metodininkas
- Mokytojas ekspertas

*Dėkojame už dalyvavimą atliekant tyrimą!*

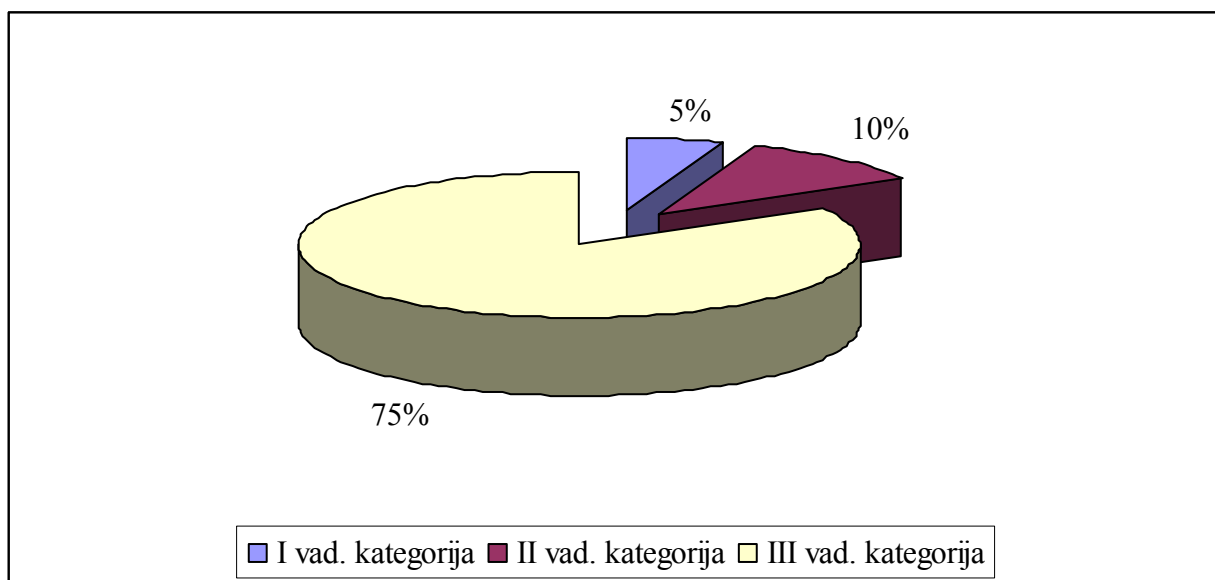
## INTERVIU VADOVAMS

- Ar Jūsų vadovaujamoje mokykloje yra vykdomas vidaus auditas?
- Ar didelę įsivertinimo patirtį turi Jūsų vadovaujama mokykla?
- Kaip manote, kokia yra vidaus audito nauda mokyklai?
- Apibūdinkite jau turimą Jūsų mokyklos veiklos įsivertinimą?
- Su kokiomis problemomis susiduriate inicijuodamas vidaus audito vykdymą mokykloje?
- Kaip manote, kokios yra pagrindinės problemos organizuojant audito vykdymą mokykloje?
- Kaip siūlytumėte šias problemas spręsti?
- Ar skelbiami vidaus audito rezultatai?
- Kaip paskelbiate mokyklos vidaus audito rezultatus?
- Ar planuodamas veiklą, atsižvelgiate į vidaus audito rezultatus?
- Kur panaudojate duomenis, gautus atlikus mokyklos vidaus auditą?
- Kaip manote, ar vidaus auditas turi įtakos mokyklos veiklos kokybei?
- Ar jaučiatės atsakingas už mokyklos veiklos kokybę?

## TYRIMO IMTIES DUOMENYS

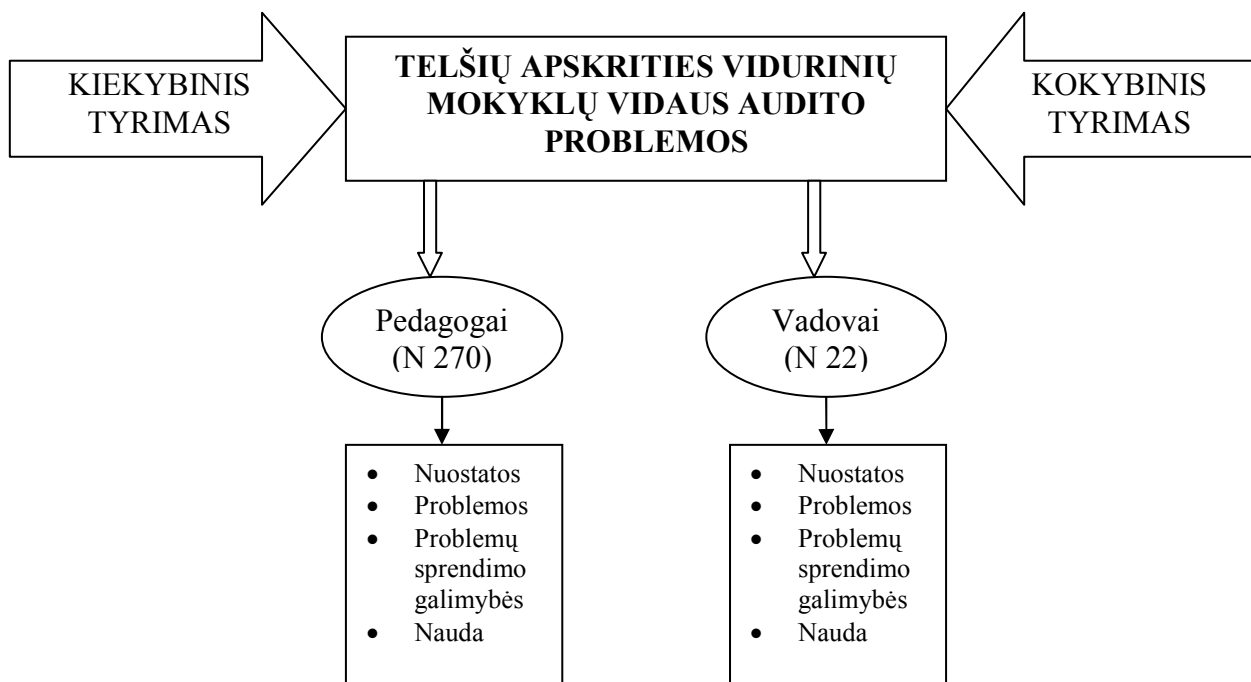


11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją



12 pav. Respondentų vadovų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją

TYRIMO TEORINIS MODELIS



**PEDAGOGŲ NUOSTATŲ DĖL BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS VIDAUS  
AUDITO EMPIRINIO TYRIMO DUOMENYS**

4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jų mokykloje yra vykdomas vidaus auditas

Ar Jūsų mokykloje yra vykdomas vidaus auditas?	Dažnis	Procentai
Vykdomas	230	85,2
Iš dalies vykdomas	20	7,4
Nevykdomas	4	1,5
Sunku pasakyti	16	5,9
Iš viso	270	100,0

**RESPONDENTŲ NUOMONĖ APIE MOKYKLĄ**

5 lentelė. Mokyklos veiklos sričių įvertinimas pagal pateiktus kriterijus

Sritis	Veiklos rodikliai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
1. Ugdymo turinys	1.1. Ugdymo planai	3,1333	0,59490
	1.2. Ugdymo programos	2,9407	0,68725
	1.3. Mokytojų veiklos planavimas	3,0970	0,57239
2. Mokymosi pasiekimai	2.1. Mokymosi rezultatai	2,6704	0,63264
	2.2. Egzaminų rezultatai	2,7037	0,72218
	2.3. Bendroji pasiekimų kokybė	2,7333	0,62417
3. Mokymasis ir ugdymas	3.1. Ugdymo proceso kokybė	2,9630	1,71981
	3.2. Mokymosi kokybė	2,6185	0,57101
	3.3. Mokinių poreikių tenkinimas	3,0299	0,63530
	3.4. Vertinimas kaip ugdymo proceso dalis	2,8926	0,54495
	3.5. Bendravimas su tėvais	2,6370	0,64072
4. Pagalba mokiniams	4.1. Mokyklos mikroklimatas	2,9778	0,68404
	4.2. Asmens plėtra ir socialinių gebėjimų ugdymas	2,8134	0,62612
	4.3. Profesinis švietimas	2,7778	0,75827
	4.4. Mokinių polinkių, pasiekimų ir profesinio švietimo dermė	2,6519	0,66028
	4.5. Pedagoginės pagalbos efektyvumas	2,9074	0,70232
	4.6. Specialiųjų poreikių turinčių mokinių ugdymas	2,7296	0,78854
5. Etosas	5.1. Mokyklos kultūra	2,7815	0,59773

	5.2. Mokyklos bendruomenė ir savivalda	2,8296	0,60408
	5.3. Mokyklos ryšiai	2,8185	0,69546
6. Ištekiai	6.1. Mokymo bazė	2,3519	0,69404
	6.2. Aprūpinimas ištekiais	2,1880	0,77849
	6.3. Materialinių išteklių tvarkymas ir panaudojimas	2,4296	0,72697
	6.4. Personalo politika	2,5519	0,67006
	6.5. Efektyvus personalo politikos panaudojimas	2,5148	0,66074
	6.6. Pedagogų tobulinimas ir vertinimas	2,8444	0,68837
	6.7. Mokyklos finansinių išteklių valdymas	2,5333	0,69303

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

5 lentelės tęsinys

7. Mokyklos valdymas ir kokybės garantavimas	7.1. Vidaus auditas	2,7185	0,67512
	7.2. Mokyklos strateginis planas ir metinė veiklos programa	2,8889	0,72826
	7.3. Strateginio plano ir metinės veiklos programos įgyvendinimas	2,7926	0,66898
	7.4. Mokyklos vadovų veiklos efektyvumas	2,9037	0,66650
	7.5. Metodinių grupių vadovų veiklos efektyvumas	2,9074	0,72831

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar domisi savo mokyklos švietimo kokybe

Ar domitės savo mokyklos švietimo kokybe?	Dažnis	Procentai
Labai domiuosi	36	13,3
Domiuosi	194	71,9
Iš dalies domiuosi	32	11,9
Nesidomiu	8	3,0
Iš viso	270	100,0



7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar domisi savo mokyklos švietimo kokybe bei stažą

Ar domitės savo mokyklos švietimo kokybe?	Stažas			Chi kvadratu testas	
	iki 10 m.	11-20 m.	virš 21m.		
Labai domiuosi	10	2	24	Pearson chi kvadratu reikšmė	52,601
Domiuosi	51	66	77		
Iš dalies domiuosi	20	10	2	Reikšmingumo lygmuo p	0,000
Nesidomiu	8	0	0		
Iš viso	89	78	103		

8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar domisi savo mokyklos švietimo kokybe bei kategoriją

Ar domitės savo mokyklos švietimo kokybe?	Kvalifikacinė kategorija			Chi kvadratu testas	
	Mokytojas	Vyr. mokytojas	Metodininkas / ekspertas		
Labai domiuosi	2	22	12	Pearson chi kvadratu reikšmė	54,809
Domiuosi	34	135	25		
Iš dalies domiuosi	18	7	7	Reikšmingumo lygmuo p	0,000
Nesidomiu	6	2	0		
Iš viso	60	166	44		

## RESPONDENTŲ NUOMONĖ APIE MOKYKLŲ VIDAUS AUDITĄ

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

Ar mokyklos vidaus auditas yra naudingas planuojant veiklą?	Stažas			Chi kvadratu testas	
	iki 10 m.	11-20 m.	virš 21m.		
Labai naudingas	20	8	33	Pearson chi kvadratu reikšmė	32,643
Iš dalies naudingas	45	47	54		
Nenaudingas	10	6	0		
Sunku pasakyti	8	17	14	Reikšmingumo lygmuo p	0,000
Neturiu nuomonės	6	0	2		
Iš viso	89	78	103		

10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę, ar mokyklos vidaus auditas yra naudingas planuojant veiklą bei kvalifikacinę kategoriją

Ar mokyklos vidaus auditas yra naudingas planuojant veiklą?	Kvalifikacinė kategorija			Chi kvadratu testas	
	Mokytojas	Vyr. mokytojas	Metodininkas / ekspertas		
Labai naudingas	8	39	14	Pearson chi kvadratu reikšmė	24,700
Iš dalies naudingas	32	96	18		
Nenaudingas	8	8	0	Reikšmingumo lygmuo p	0,002
Sunku pasakyti	8	19	12		
Neturiu nuomonės	4	4	0		
Iš viso	60	166	44		

11 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę, ar mokyklos vidaus auditas padeda gerinti mokyklos veiklos kokybę bei stažą

Ar mokyklos vidaus auditas padeda gerinti mokyklos veiklos kokybę?	Stažas			Chi kvadratu testas	
	iki 10 m.	11-20 m.	virš 21m.		
Padeda	20	16	41	Pearson chi kvadratu reikšmė	39,057
Iš dalies padeda	39	36	48		
Nepadeda	10	4	2		
Sunku pasakyti	12	22	12	Reikšmingumo lygmuo p	0,000
Nežinau	8	0	0		
Iš viso	89	78	103		

12 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę, ar mokyklos vidaus auditas padeda gerinti mokyklos veiklos kokybę bei kvalifikacinę kategoriją

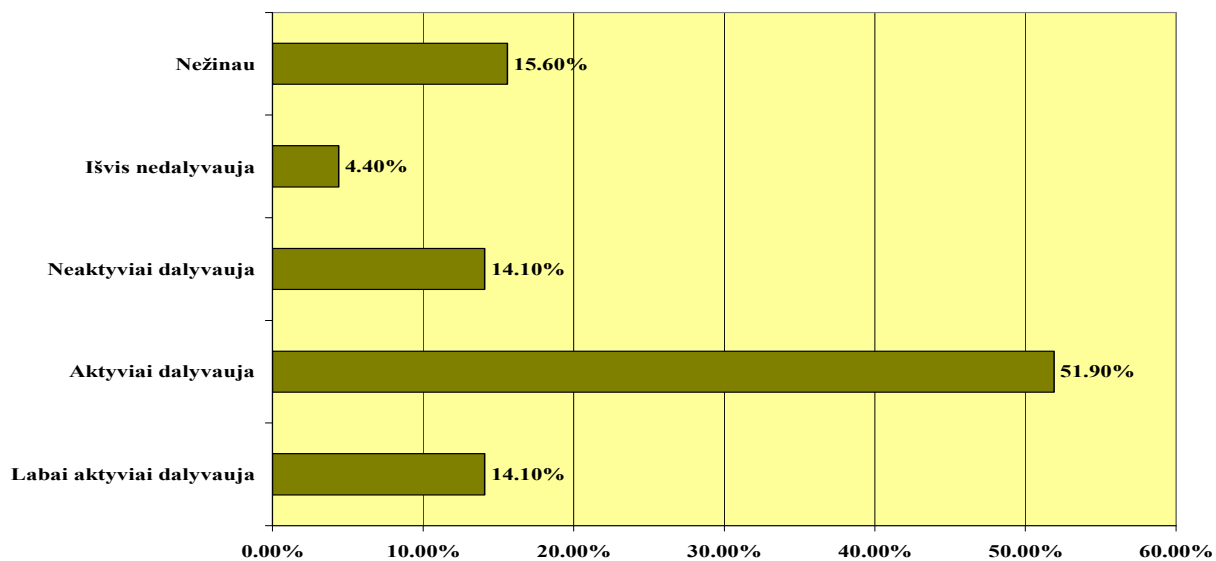
Ar mokyklos vidaus auditas padeda gerinti mokyklos veiklos kokybę?	Kvalifikacinė kategorija			Chi kvadratu testas	
	Mokytojas	Vyr. mokytojas	Metodininkas / ekspertas		
Padeda	8	55	14	Pearson chi kvadratu reikšmė	20,401
Iš dalies padeda	30	72	21		
Nepadeda	4	10	2	Reikšmingumo lygmuo p	0,009
Sunku pasakyti	12	27	7		
Nežinau	6	2	0		
Iš viso	60	166	44		

13 lentelė. Mokyklos vidaus audito naudos mokyklai vertinimas

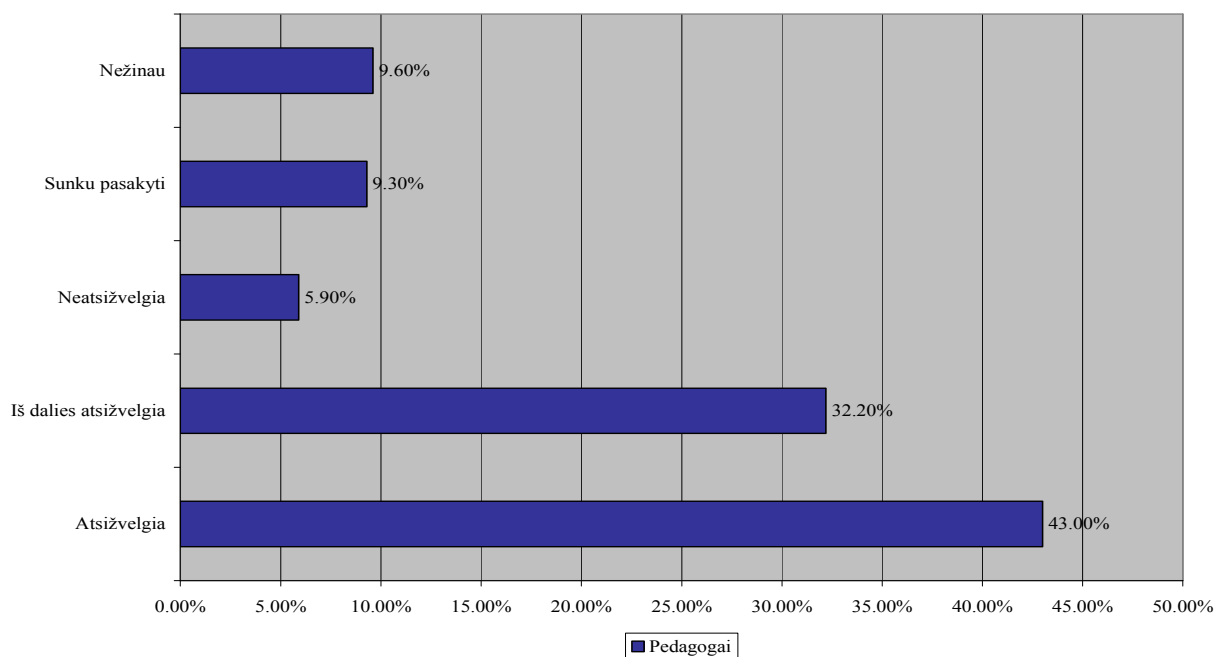
Nr.	Mokyklos vidaus audito nauda mokyklai	Vidurkis	Standarti nis nuokrypis
1.	Atskleidžia mokyklos privalumus ir trūkumus	3,1333	0,84748
2.	Padedą nustatyti mokyklos plėtros prioritetus	2,9407	0,84715
3.	Įvertinama mokyklos darbuotojų kompetencija	2,7926	0,77696
4.	Numatomos mokyklos darbuotojų profesinio tobulinimosi kryptys	2,7148	0,89824
5.	Sudaromos galimybės mokyklos darbuotojams priimti sprendimus ir dalyvauti planuojant mokyklos plėtrą	2,6963	0,93088
6.	Auditas padeda aiškiau apibrėžti darbuotojų funkcijas ir atsiskaitymo tvarką	2,5630	0,89282
7.	Sudaromos sąlygos atsiskleisti darbuotojų potencialui	2,5111	0,88663
8.	Įsivertinant mokyklos veiklą, garantuojama ugdymo kokybė bei profesionalumas	2,5778	0,96378
9.	Sustiprina mokyklos bendruomenės narių atsakomybę už visą mokyklos veiklą	2,6082	0,96349
10.	Sustiprina visuomenės pasitikėjimą švietimo įstaiga	2,3481	1,00791
11.	Sukuria vidaus vertinimo kultūrą	2,5889	1,00068
12.	Suteikia objektyvią informaciją apie švietimo įstaigos būklę savo įstaigos klientams	2,7741	1,04760

14 lentelė. Mokyklos vidaus audito naudos mokyklai vertinimo sąsajos su mokytojo stažu bei kvalifikacine kategorija

Nr.	Mokyklos vidaus audito nauda mokyklai	Koreliaci ja su stažu	Koreliacija su kategorija
1.	Atskleidžia mokyklos privalumus ir trūkumus	0,118	0,162(**)
2.	Padedą nustatyti mokyklos plėtros prioritetus	0,020	0,248(**)
3.	Įvertinama mokyklos darbuotojų kompetencija	0,121(*)	0,168(**)
4.	Numatomos mokyklos darbuotojų profesinio tobulinimosi kryptys	0,197(**)	0,178(**)
5.	Sudaromos galimybės mokyklos darbuotojams priimti sprendimus ir dalyvauti planuojant mokyklos plėtrą	0,064	0,144(*)
6.	Auditas padeda aiškiau apibrėžti darbuotojų funkcijas ir atsiskaitymo tvarką	0,068	0,117
7.	Sudaromos sąlygos atsiskleisti darbuotojų potencialui	-0,007	0,100
8.	Įsivertinant mokyklos veiklą, garantuojama ugdymo kokybė bei profesionalumas	0,142(*)	0,192(**)
9.	Sustiprina mokyklos bendruomenės narių atsakomybę už visą mokyklos veiklą	0,121(*)	0,284(**)
10.	Sustiprina visuomenės pasitikėjimą švietimo įstaiga	0,157(**)	0,205(**)
11.	Sukuria vidaus vertinimo kultūrą	0,083	0,178(**)
12.	Suteikia objektyvią informaciją apie švietimo įstaigos būklę savo įstaigos klientams	0,045	0,102



11 pav. Ar aktyviai mokyklos vadovai dalyvauja atliekant vidaus auditą?



12 pav. Ar vadovai atsižvelgia į giluminio audito rezultatus?

15 lentelė. Mokyklos veiklą reglamentuojančių dokumentų, rengiamų atsižvelgiant į audito rezultatus, statistika

Mokyklos veiklą reglamentuojantys dokumentai, rengiami atsižvelgiant į audito rezultatus	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Strateginis planas	2,8852	1,09653
Taktinis planas	2,4370	1,10159
Veiklos planas	2,9704	1,03788
Ugdymo planas	2,9296	1,05193
Metodinių ratelių (grupių) planai	2,7296	1,06876
Specialistų planai (Specialiojo ugdymo komisijos; medicininio personalo ir pan).	2,5296	1,12303

16 lentelė. Respondentų nuomonė apie įvairius mokyklos vidaus audito aspektus

Eil. Nr.	Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
1.	Audito rezultatai turi reikšmės mokyklos veiklos kokybės gerinimui	2,7481	0,88118
2.	Auditas turi įtakos mokyklos mokytojų profesiniam tobulėjimui	2,4333	0,88838
3.	Audito vykdymas yra naudingas	2,5296	0,91915
4.	Audito rezultatai turi įtakos ugdymo turinio planavimo kokybei	2,5410	0,95311
5.	Jis svarbus mokymosi pasiekimų gerinimui	2,4519	1,00348
6.	Jis svarbus ugdymo kokybės tobulinimui	2,5037	1,02659
7.	Išanalizavus giluminio audito rezultatus gerės pagalba moksleiviui ir šeimai	2,5111	0,98966
8.	Remiantis audito rezultatais galima pakeisti mokyklos etosa	2,5259	0,95497
9.	Audito vykdymas turi įtakos mokyklos ištekliams	2,0667	0,90188
10.	Auditas įtakoja mokyklos valdymą ir kokybės gerinimą	2,3519	0,94765
11.	Auditas papildomas, nenaudingas darbas	2,5667	1,02805

17 lentelė. Respondentų nuomonės apie įvairius mokyklos vidaus audito aspektus sąsajos su mokytojo stažu bei kvalifikacine kategorija

Eil. Nr.	Teiginiai	Koreliacija su stažu	Koreliacija su kategorija
1.	Audito rezultatai turi reikšmės mokyklos veiklos kokybės gerinimui	0,085	0,216(**)
2.	Auditas turi įtakos mokyklos mokytojų profesiniam tobulėjimui	0,097	0,272(**)
3.	Audito vykdymas yra naudingas	0,136(*)	0,240(**)
4.	Audito rezultatai turi įtakos ugdymo turinio planavimo kokybei	0,107	0,329(**)
5.	Jis svarbus mokymosi pasiekimų gerinimui	0,158(**)	0,359(**)
6.	Jis svarbus ugdymo kokybės tobulinimui	0,154(*)	0,335(**)
7.	Išanalizavus giluminio audito rezultatus gerės pagalba moksleiviui ir šeimai	0,039	0,223(**)
8.	Remiantis audito rezultatais galima pakeisti mokyklos etosą	0,158(**)	0,396(**)
9.	Audito vykdymas turi įtakos mokyklos ištekliams	0,187(**)	0,332(**)
10.	Auditas įtakoja mokyklos valdymą ir kokybės gerinimą	0,292(**)	0,160(**)
11.	Auditas papildomas, nenaudingas darbas	0,114	0,193(**)

18 lentelė. Nuomonės apie audito naudą ir pirmųjų penkių teiginių apie auditą ryšys

	Audito rezultatai turi reikšmės mokyklos veiklos kokybės gerinimui	Auditas turi mokyklos mokytojų profesiniam tobulėjimui	Audito vykdymas yra naudingas	Audito rezultatai turi įtakos ugdymo turinio planavimo kokybei	Jis svarbus mokymosi pasiekimų gerinimui
Atskleidžia mokyklos privalumus ir trūkumus	0,510(**)	0,376(**)	0,436(**)	0,528(**)	0,523(**)
Padedą nustatyti mokyklos plėtros prioritetus	0,362(**)	0,265(**)	0,322(**)	0,325(**)	0,339(**)
Įvertinama mokyklos darbuotojų kompetencija	0,412(**)	0,410(**)	0,340(**)	0,488(**)	0,475(**)
Numatomos mokyklos darbuotojų profesinio tobulinimosi kryptys	0,360(**)	0,184(**)	0,398(**)	0,375(**)	0,391(**)

18 lentelės tęsinys kitame puslapyje

18 lentelės tęsinys

Sudaromos galimybės mokyklos darbuotojams priimti sprendimus ir dalyvauti planuojant mokyklos plėtrą	0,545(**)	0,468(**)	0,506(**)	0,506(**)	0,412(**)
Auditas padeda aiškiau apibrėžti darbuotojų funkcijas ir atsiskaitymo tvarką	0,488(**)	0,419(**)	0,508(**)	0,534(**)	0,490(**)
Sudaromos sąlygos atsiskleisti darbuotojų potencialui	0,484(**)	0,322(**)	0,415(**)	0,501(**)	0,544(**)
Įsivertinant mokyklos veiklą, garantuojama ugdymo kokybė bei profesionalumas	0,253(**)	0,177(**)	0,155(*)	0,306(**)	0,225(**)
Sustiprina mokyklos bendruomenės narių atsakomybę už visą mokyklos veiklą	0,349(**)	0,440(**)	0,381(**)	0,365(**)	0,418(**)
Sustiprina visuomenės pasitikėjimą švietimo įstaiga	0,260(**)	0,249(**)	0,224(**)	0,298(**)	0,350(**)
Sukuria vidaus vertinimo kultūrą	0,341(**)	0,446(**)	0,399(**)	0,353(**)	0,425(**)
Suteikia objektyvią informaciją apie švietimo įstaigos būklę savo įstaigos klientams	0,529(**)	0,259(**)	0,433(**)	0,484(**)	0,444(**)

19 lentelė. Nuomonės apie audito naudą ir paskutiniųjų šešių teiginių apie auditą ryšys

	Jis svarbus ugdymo kokybės tobulinimui	Išanalizavus giluminio audito rezultatus gerės pagalba moksleiviui ir šeimai	Remiantis audito rezultatais galima pakeisti mokyklos etosa	Audito vykdymas turi įtakos mokyklos ištekliams	Auditas įtakoja mokyklos valdymą ir kokybės gerinimą	Auditas papildomas, nenaudingas darbas
Atskleidžia mokyklos privalumus ir trūkumus	0,539(**)	0,411(**)	0,287(**)	0,139(*)	0,164(**)	-0,039
Padeda nustatyti mokyklos plėtros prioritetus	0,420(**)	0,399(**)	0,209(**)	0,160(**)	0,145(*)	0,077
Įvertinama mokyklos darbuotojų kompetencija	0,442(**)	0,350(**)	0,328(**)	0,351(**)	0,293(**)	0,002

19 lentelės tęsinys kitame puslapyje



19 lentelės tęsinys

Numatomos mokyklos darbuotojų profesinio tobulinimosi kryptys	0,395(**)	0,354(**)	0,246(**)	0,320(**)	0,423(**)	-0,013
Sudaromos galimybės mokyklos darbuotojams priimti sprendimus ir dalyvauti planuojant mokyklos plėtrą	0,496(**)	0,471(**)	0,362(**)	0,159(**)	0,357(**)	-0,141(*)
Auditas padeda aiškiau apibrėžti darbuotojų funkcijas ir atsiskaitymo tvarką	0,500(**)	0,522(**)	0,346(**)	0,330(**)	0,440(**)	0,008
Sudaromos sąlygos atsiskleisti darbuotojų potencialui	0,560(**)	0,580(**)	0,284(**)	0,292(**)	0,361(**)	0,073
Įsivertinant mokyklos veiklą, garantuojama ugdymo kokybė bei profesionalumas	0,325(**)	0,204(**)	0,219(**)	0,437(**)	0,342(**)	0,060
Sustiprina mokyklos bendruomenės narių atsakomybę už visą mokyklos veiklą	0,399(**)	0,326(**)	0,482(**)	0,330(**)	0,353(**)	0,051
Sustiprina visuomenės pasitikėjimą švietimo įstaiga	0,358(**)	0,224(**)	0,360(**)	0,460(**)	0,374(**)	0,153(*)
Sukuria vidaus vertinimo kultūrą	0,460(**)	0,351(**)	0,442(**)	0,460(**)	0,282(**)	0,161(**)
Suteikia objektyvią informaciją apie švietimo įstaigos būklę savo įstaigos klientams	0,462(**)	0,375(**)	0,308(**)	0,197(**)	0,248(**)	-0,105

20 lentelė. Nuomonės apie audito naudą ir sunkumų atliekant auditą ryšys

	Trūksta įgūdžių sudarant anketas ir apdorojan- t duomenis	Nesuprant u, kam iš vis reikia vidaus audito	Trūksta laiko	Kolegos nenori bendrad arbiauti	Vadovai nenori bendrada rbiauti	Tai papildoma s, nenauding as darbas	Nekyl a jokių proble mų
Atskleidžia mokyklos privalumus ir trūkumus	0,062	-0,211(**)	-0,058	0,022	-0,002	-0,203(**)	0,065
Padedą nustatyti mokyklos plėtos prioritetus	0,066	-0,106	0,212(**)	0,132(*)	0,127(*)	-0,083	- 0,151( *)
Įvertinama mokyklos darbuotojų kompetencija	0,006	-0,286(**)	0,124(*)	-0,020	-0,138(*)	-0,158(**)	0,071
Numatomos mokyklos darbuotojų profesinio tobulinimosi kryptys	0,129(*)	-0,171(**)	0,225(**)	0,143(*)	0,106	-0,186(**)	-0,002
Sudaromos galimybės mokyklos darbuotojams priimti sprendimus ir dalyvauti planuojant mokyklos plėtrą	0,206(**)	-0,196(**)	0,263(**)	0,073	0,166(**)	-0,391(**)	0,004
Auditas padeda aiškiau apibrėžti darbuotojų funkcijas ir atsiskaitymo tvarką	0,105	-0,097	0,017	0,116	-0,024	-0,310(**)	0,043

20 lentelės tęsinys kitame puslapyje

20 lentelės tęsinys

Sudaromos sąlygos atsiskleisti darbuotojų potencialui	0,119	-0,102	0,027	0,145(*)	0,101	-0,243(**)	0,121(*)
Įsivertinant mokyklos veiklą, garantuojama ugdymo kokybė bei profesionalumas	0,200(**)	-0,173(**)	-0,072	0,183(**)	0,124(*)	-0,192(**)	0,125(*)
Sustiprina mokyklos bendruomenės narių atsakomybę už visą mokyklos veiklą	0,017	-0,121(*)	0,190(**)	0,134(*)	0,016	-0,174(**)	-0,054
Sustiprina visuomenės pasitikėjimą švietimo įstaiga	0,041	-0,116	-0,053	0,119	-0,055	-0,042	0,102
Sukuria vidaus vertinimo kultūrą	-0,025	-0,248(**)	0,179(**)	0,057	-0,096	-0,098	0,085
Suteikia objektyvią informaciją apie švietimo įstaigos būklę savo įstaigos klientams	0,126(*)	-0,199(**)	0,043	0,071	0,179(**)	-0,263(**)	0,191(**)

21 lentelė. Teiginių nuostatų apie auditą ir sunkumų atliekant auditą ryšys

	Trūksta įgūdžių sudarant anketas ir apdorojant duomenis	Nesuprant u, kam iš vis reikia vidaus audito	Trūksta laiko	Kolegos nenori bendradar biauti	Vadovai nenori bendradar biauti	Tai papildo mas, nenaudin gas darbas	Nekyla jokių problem ų
Audito rezultatai turi reikšmės mokyklos veiklos kokybės gerinimui	0,106	-0,087	0,155(*)	0,013	0,035	- 0,397(** )	-0,021
Auditas turi mokyklos mokytojų profesiniam tobulėjimui	0,120(*)	-0,043	0,183(**)	-0,029	-0,128(*)	- 0,280(** )	-0,108
Audito vykdymas yra naudingas	0,073	- 0,211(**)	0,219(**)	0,027	0,031	- 0,342(** )	0,042
Audito rezultatai turi įtakos ugdymo turinio planavimo kokybei	0,037	-0,146(*)	0,180(**)	0,024	-0,144(*)	- 0,254(** )	-0,019
Jis svarbus mokymosi pasiekimų gerinimui	0,030	- 0,196(**)	0,160(**)	0,050	-0,123(*)	- 0,211(** )	0,016
Jis svarbus ugdymo kokybės tobulinimui	0,070	-0,155(*)	0,109	-0,008	-0,131(*)	- 0,263(** )	0,035
Išanalizavus giluminio audito rezultatus gerės pagalba moksleiviui ir šeimai	0,087	-0,125(*)	0,216(**)	-0,039	- 0,186(**)	- 0,365(** )	-0,025

21 lentelės tęsinys kitame puslapyje

21 lentelės tęsinys

Remiantis audito rezultatais galima pakeisti mokyklos etosa	-0,027	-0,057	0,229(**)	0,003	-0,087	0,136(*) <sup>-</sup>	-0,117
Audito vykdymas turi įtakos mokyklos ištekliams	0,068	-0,137(*)	0,144(*)	-0,052	-0,061	-0,017	0,014
Auditas įtakoja mokyklos valdymą ir kokybės gerinimą	0,200(**)	0,176(**) <sup>-</sup>	0,202(**)	-0,045	0,121(*)	0,291(**) <sup>-</sup>	-0,006
Auditas papildomas, nenaudingas darbas	-0,058	0,118	0,115	0,014	0,069	0,322(**) <sup>-</sup>	0,215(**) <sup>-</sup>

## VADOVŲ POŽIŪRIS Į BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOS VIDAUS AUDITĄ

22 lentelė. Vadovų atsakymų pasiskirstymas apie mokykloje vykdomą vidaus auditą

Klausimai	Atsakymai		
	Taip	Ne	Iš dalies
Ar didelę įsivertinimo patirtį turi Jūsų vadovaujama mokykla?	5	17	-
Ar Jūsų vadovaujamoje mokykloje atliekamas vidaus auditas?	22	-	-
Ar vidaus auditas yra naudingas mokyklos veiklai?	2	-	20
Ar vidaus auditas padeda spręsti mokyklos valdymo problemas?	21	-	1
Ar Jūs inicijuojate audito vykdymą Jūsų vadovaujamoje mokykloje?	22	-	-
Ar planuodamas veiklą atsižvelgiate į vidaus audito rezultatus?	17	1	4
Ar vidaus auditas turi įtakos mokyklos veiklos kokybei?	20	-	2
Ar jaučiatės atsakingas už mokyklos veiklos kokybę?	22	-	-

23 lentelė. Pagrindinės bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito problemos

Kategorijos	Subkategorijos	%
Sunkumai organizuojant	KVA grupės efektyvus darbas	4,5%
	Anketų sudarymas	77,3%
	Duomenų apdorojimas	86,4%
	Didelis darbo krūvis	72,7%
	Sudėtinga metodika	13,6%
Bendradarbiavimo problemos	Pedagogų bendradarbiavimo problemos	9%
	Nenoras bendradarbiauti	13,6%
	Pedagogų abejingumas	18,2%
	Abejingumas objektyvumu	18,2%
Pokyčiai	Neigiamas požiūris į naujoves	36,4%
	Paviršutiniškas požiūris į auditą	9%
	Neigiamos nuostatos į auditą	13,6%
	Pedagogų nenoras dirbti papildomą darbą	54,5%
	Pedagogų nekompetencija tyrimų srityje	86,4%
	Iniciatyvos stoka	4,5%

23 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Materialiniai ir žmoniškieji ištekliai	Laiko stoka	68,2%
	Nepakankamas užmokestis už papildomą darbą	41%
	Žinių stoka	68,2%
	Patirties stoka	41%
	Darbuotojų stoka	9%
Motyvacijos sistema	Žema pedagogų motyvacija	9%

24 lentelė. Kaip paskelbiami mokyklos vidaus audito rezultatai?

Kategorijos	Subkategorijos	%
Susirinkimai	Mokytojų tarybos posėdžiai	68,2%
	Metodinių grupių susirinkimai	18,3%
	KVA grupės susirinkimai	4,5%
	Audito rezultatams aptarti organizuojami susirinkimai	4,5%
	Tėvų susirinkimai	4,5%

25 lentelė. Vidaus audito duomenų panaudojimas

Kategorijos	Subkategorijos	%
Planavimas	Planuojant mokyklos veiklą	86,4%
	Strateginiam planui	59%
	Veiklos planui	50%
	Taktiniam planui	13,6%
Mokyklos veiklos kokybė	Mokyklos tobulinimo procesui inicijuoti bei vykdyti	27%
	Ugdymo kokybei gerinti	63,6%
Ataskaitos	Lyginamajai analizei	54,4%
	Ataskaitoms mokyklos bendruomenei	13,6%
Vadovų kompetencija	Ataskaitoms steigėjams	18,2%
	Vadovavimui gerinti	18,2%
	Savo, kaip vadovo, kompetencijai tobulinti	36,3%

Pastaba. Kai kurie respondentai pažymėjo po kelis atsakymus, todėl bendra paskutinio stulpelio procentų suma viršija 100%

## PAGRINDINIŲ SAŲVOKŲ ŽODYNĖLIS

**Auditas** - tai sistemingas, nepriklausomas ir dokumentais įformintas procesas audito įrodymams surinkti ir objektyviai juos įvertinti, kad būtų nustatytas audito kriterijų atitikties laipsnis (ISO19011\_2002).

**Įvertinimo** terminas nusako patį sprendimo priėmimą, vertės priskyrimą, kai nusprendžiama, kad kažkas yra gera/bloga arba teisinga/neteisinga. (Kokybės užtikrinimo vadovas, Kaunas, 2002).

**Kokybė** - paslaugos savybių visuma, leidžianti tenkinti išreikštus ar numanomas klientų poreikius. (Žalimienė L., Vilnius, 2003).

**Švietimo kokybė** – sutartinių vertės požymių sistema, rodanti koku laipsniu, būdais bei priemonėmis švietimo įstaiga pasiekia savo paskirčiai būdingų nacionalinės švietimo sistemos ugdymo tikslų, tenkina ugdytinių poreikius, padeda pasiekti moksleiviams asmenybės brandos, geba valdyti procesus ir sąlygas. (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, Vilnius, 2002).

**Vertinimas** – informacijos rinkimas, analizė, interpretavimas ir apibendrinimas tam, kad būtų galima priimti sprendimą. (Kokybės užtikrinimo vadovas, Kaunas, 2002).

**Vidaus auditas** – tai pasitikrinimas, kurį atlieka pati organizacija, norėdama įvertinti savo situaciją ir detaliai išsiaiškinti, kokiais ištekliais ji gali disponuoti (Želvys R., Vilnius, 2001).

**Švietimo įstaigos vertinimas** – tai sistemingas jos veiklos apibūdinimas ir pokyčių matavimas, remiantis sutartiniais kokybės rodikliais. (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, Vilnius, 2002).

**Švietimo kokybės rodiklis** - tai kokybei matuoti ir parašyti naudojamas informacinis/statistinis ir/arba/ aprašomasis matmuo, parodantis švietimo sistemos, atskiro posistemio ar atskiros srities, regiono, švietimo įstaigos būklę ir informuojantis apie ją visų švietimo lygmenų bendruomenę, visuomenę, politikus, Europos Sąjungos struktūras, kurioms Lietuva įsipareigojusi sutarčių ar narystės pagrindu, sudarantis prielaidas analizuoti švietimo būklės priežastims ir pasekmėms, prognozuoti raidos perspektyvai. (Ališauskas R., Vilnius, 2000)



**SUTRUMPINIMŲ SĄRAŠAS**

**EBPO** - Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija.

**ES** – Europos Sąjunga

**PPRC** – Pedagogų profesinės raidos centras

**ŠMM** – Švietimo ir mokslo ministerija

**UNESCO** - (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) -  
Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacija.

Magistro baigiamojo darbo rengimo pabaiga 2008-11-18

Lina Leinartienė

El. paštas: [l.leinartiene@gmail.com](mailto:l.leinartiene@gmail.com)