

LR ŠVIETIMO IR MOKSLO MINISTERIJA
ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ TYRIMŲ MOKSLINIS CENTRAS

Mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonė bei nuostatos apie vidaus audito paskirtį ir organizavimą

TYRIMO ATASKAITA

Tyrėjai ir ataskaitos rengėjai:

Doc. dr. Artūras BLINSTRUBAS (vadovas)
Jaun. mokslo darbuotojas Sigitas BALČIŪNAS,
Jaun. mokslo darbuotoja Jūratė VALUCKIENĖ

2008

TURINYS

TURINYS	2
LENTELIŲ SĄRAŠAS	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS	8
1. TYRIMO METODOLOGIJA	11
1.1. Tyrimo teorinis pagrindimas	11
1.2. Tyrimo koncepcija	23
1.3. Pedagogų anketinės apklausos internetu metodika	27
1.4. Pedagogų <i>focus</i> grupių metodika	31
1.5. Interviu su mokyklų vadovais metodika	32
1.6. Interviu su švietimo skyrių specialistais, kuriojančiais vidaus audito savivaldybėje, metodika	33
1.7. Išorės audito ataskaitų analizės metodika	33
2. PEDAGOGŲ NUOMONĖS APIE VIDAUS AUDITĄ TYRIMO REZULTATAI	35
2.1. Mokytojų anketinės apklausos rezultatai	35
2.2. Mokytojų anketinės apklausos rezultatai. Statistiniai duomenys	36
2.2.1. VA atlikimo modelių įvairovė	36
2.2.2. VA naudos mokytojo profesiniam tobulėjimui vertinimas	37
2.2.3. Audito naudos mokyklai vertinimas	42
2.2.4. Mokytojų nuostatos vidaus audito atžvilgiu	47
2.3. Mokytojų anketinės apklausos rezultatai. Apibendrinti duomenys	50
2.4. Mokytojų atsakymų į klausimą „Ką, Jūsų nuomone, reikia daryti, kad vidaus auditas mokyklai ir mokytojams būtų naudingas?“ analizės rezultatai	56
2.5. Apibendrintas vidaus audito naudos mokytojui ir mokyklai vertinimas. Mokytojų anketinės apklausos rezultatai	71
2.5.1. Vidaus audito naudos mokytojams vertinimas (motyvuojantys veiksniai)	71
2.5.2. Audito naudų mokyklai vertinimas (palaikantys veiksniai)	73
2.5.3. Mokytojų nuostatos VA atžvilgiu	75
2.5.4. Vidaus audito vertinimą lemiantys veiksniai	76
2.5.5. Išvados ir apibendrinimai, remiantis mokytojų nuomone apie VA organizavimo modelio pasirinkimą ir tinkamumą mokyklai	78
3. PROJEKTO „KAIP MUMS SEKASI?“ DALYVIŲ NUOMONIŲ TYRIMO REZULTATAI ..	80
3.1. Projekte „Kaip mums sekasi?“ dalyvavusių mokyklų situacijos statistinis vertinimas	80
3.2. Projekto „Kaip mums sekasi?“ dalyvių <i>focus</i> grupių rezultatai	85
4. VIDAUS AUDITO PASIEKIMAI IR KLIŪTYS. MOKYKLŲ ATVEJŲ ANALIZĖ	89
4.1. A mokyklos atvejo analizė	89
4.2. B mokyklos atvejo analizė	93
4.3. C mokyklos atvejo analizė	97
4.4. D mokyklos atvejo analizė	101
4.5. E mokyklos atvejo analizė	104
4.6. F mokyklos atvejo analizė	108
4.7. Mokyklų atvejų tyrimo išvados ir apibendrinimai	111
5. MOKYKLŲ VADOVŲ NUOMONĖS APIE VIDAUS AUDITO INTEGRACIJĄ Į MOKYKLOS VALDYMĄ TYRIMO REZULTATAI	114
6. ŠVIETIMO SKYRIŲ SPECIALISTŲ POŽIŪRIO Į MOKYKLŲ VIDAUS AUDITĄ TYRIMO REZULTATAI	123
7. VIDAUS AUDITO SITUACIJA MOKYKLOSE: IŠORĖS AUDITO ATASKAITŲ ANALIZĖ	128
IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI	135
PRIEDAI	141

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. TYRIMO METODOLOGIJA

- 1.1 lentelė. Vertinimas: Kokybės vadybos ir besimokančios organizacijos koncepcijų aspektas
- 1.2 lentelė. Tyrimo „Mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonė apie vidaus audito paskirtį ir organizavimą“ klausimų ir tyrimo komponentų sąsajos
- 1.3 lentelė. Pedagogų anketinės apklausos apie vidaus audito paskirtį ir organizavimą klausimyno specifikacija
- 1.4 lentelė. Mokyklų ir mokytojų pasiskirstymas pagal dalyvavimą NMVA projektuose
- 1.5 lentelė. Mokyklų ir mokytojų pasiskirstymas pagal mokyklos vietovę
- 1.6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal profesines charakteristikas
- 1.7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal mokyklų kategorijas
- 1.8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal įsitraukimą į vidaus auditą mokykloje

2. PEDAGOGŲ NUOMONIŲ APIE VIDAUS AUDITĄ TYRIMO REZULTATAI

- 2.1 lentelė. Optimalaus VA organizavimo modelio paieškos dinamika. Pritarimo VA modeliui procentas
- 2.2 lentelė. Audito naudos mokytojo profesiniam tobulėjimui vertinimas (proc.)
- 2.3 lentelė. Kompetencijos augimo veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)
- 2.4 lentelė. Profesinės veiklos atsakomybės veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)
- 2.5 lentelė. Gero darbuotojo statuso įtvirtinimo veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)
- 2.6 lentelė. Savęs realizavimo profesinėje srityje veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)
- 2.7 lentelė. Kompetencijos augimo veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)
- 2.8 lentelė. Profesinės veiklos atsakomybės veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)
- 2.9 lentelė. Gero darbuotojo statuso įtvirtinimo veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)
- 2.10 lentelė. Savęs realizavimo profesinėje srityje veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)
- 2.11 lentelė. Kompetencijos augimo veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)
- 2.12 lentelė. Profesinės veiklos atsakomybės veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)
- 2.13 lentelė. Gero darbuotojo statuso įtvirtinimo veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)
- 2.14 lentelė. Savęs realizavimo profesinėje srityje veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)
- 2.15 lentelė. Audito naudos mokyklai vertinimas (proc.)
- 2.16 lentelė. Mikroklimatą gerinančių veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)
- 2.17 lentelė. Galimybės viešai diskutuoti apie mokyklos veiklą vertinimas atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)
- 2.18 lentelė. Gerėjančios darbo aplinkos vertinimas atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)

- 2.19 lentelė. VA svarbos ugdymo proceso gerinimui vertinimas atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)
- 2.20 lentelė. Mikroklimatą gerinančių veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)
- 2.21 lentelė. Galimybės viešai diskutuoti apie mokyklos veiklą vertinimas atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)
- 2.22 lentelė. Gerėjančios darbo aplinkos vertinimas atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)
- 2.23 lentelė. Ugdymo proceso gerinimo, kaip prioritetinės veiklos, vertinimas atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)
- 2.24 lentelė. Mikroklimatą gerinančių veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)
- 2.25 lentelė. Galimybės viešai diskutuoti apie mokyklos veiklą vertinimas atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)
- 2.26 lentelė. Gerėjančios darbo aplinkos vertinimas atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)
- 2.27 lentelė. VA svarbos ugdymo proceso gerinimui vertinimas atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)
- 2.28 lentelė. Požiūris į audito procedūras atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)
- 2.29 lentelė. Audito validumo vertinimas atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)
- 2.30 lentelė. Požiūris į audito metodiką atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)
- 2.31 lentelė. Požiūris į audito procedūras atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)
- 2.32 lentelė. Audito validumo vertinimas atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)
- 2.33 lentelė. Požiūris į audito metodiką atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)
- 2.34 lentelė. Požiūris į audito procedūras atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)
- 2.35 lentelė. Audito validumo vertinimas atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)
- 2.36 lentelė. Požiūris į audito metodiką atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)
- 2.37 lentelė. Apibendrintas VA teikiamos naudos reitingas atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (vidurkiai, skalė nuo 1 iki 4)
- 2.38 lentelė. Apibendrintas mokytojų požiūris į VA metodiką ir procedūras atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (vidurkiai, skalė nuo 1 iki 4)
- 2.39 lentelė. VA mokytojams teikiamos naudos vertinimo skirtumai atsižvelgiant į mokyklos charakteristikas
- 2.40 lentelė. Požiūrio į VA skirtumai pagal mokyklos charakteristikas
- 2.41 lentelė. VA mokyklai teikiamos naudos vertinimo skirtumai atsižvelgiant į mokyklos charakteristikas
- 2.42 lentelė. VA mokytojams teikiamos naudos vertinimo skirtumai atsižvelgiant į mokytojo dalyvavimą atliekant vidaus auditą
- 2.43 lentelė. Mokytojų požiūrio į VA skirtumai atsižvelgiant į dalyvavimą atliekant VA
- 2.44 lentelė. VA mokyklai teikiamos naudos vertinimo skirtumai atsižvelgiant į mokytojų dalyvavimą atliekant vidaus auditą
- 2.45 lentelė. Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos
- 2.46 lentelė. Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos. Vidaus audito metodikos optimizavimas
- 2.47 lentelė. Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos. Audito metodikos keitimas pereinant prie klasikinio vidaus veiklos audito modelio
- 2.48 lentelė. Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos. Besimokančios organizacijos kultūros diegimas
- 2.49 lentelė. Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos. Veiklos dokumentavimo optimizavimas
- 2.50 lentelė. Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos. Užmokestis už darbą
- 2.51 lentelė. Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos. VA rezultatyvumas

- 2.52 lentelė. Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos. Atsakomybės už VA rezultatus prisiėmimas
- 2.53 lentelė. Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos. Vidaus audito metodikos pritaikymas mokyklos situacijai
- 2.54 lentelė. Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos. Mokymų poreikis
- 2.55 lentelė. Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos. Duomenų rinkimo instrumentų poreikis
- 2.56 lentelė. Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos. Vadovo požiūris į vidaus auditą
- 2.57 lentelė. Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos. Vidaus auditas kaip kontrolės instrumentas
- 2.58 lentelė. Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl vidaus audito tobulinimo kategorijos. Susitarimas dėl mokyklos kokybės šalies mastu
- 2.59 lentelė. Pedagogų profesinių charakteristikų įtaka audito naudos vertinimui
- 2.60 lentelė. Pedagogų profesinių charakteristikų įtaka teigiamai pedagogų nuostatai dėl vidaus audito
- 2.61 lentelė. Mokyklos charakteristikų įtaka audito naudos vertinimui
- 2.62 lentelė. Mokyklos charakteristikų įtaka teigiamai pedagogų nuostatai dėl vidaus audito
- 2.63 lentelė. Audito organizavimo modelio įtaka teigiamam VA naudos vertinimui

3. PROJEKTO „KAIP MUMS SEKASI?“ DALYVIŲ NUOMONIŲ TYRIMO REZULTATAI

- 3.1 lentelė. Vidaus audito naudos mokytojui vertinimas projekte „Kaip mums sekasi?“ dalyvavusiose mokyklose lyginant su kitomis tų pačių rajonų mokyklomis
- 3.2 lentelė. Vidaus audito naudos mokyklai vertinimas projekte „Kaip mums sekasi?“ dalyvavusiose mokyklose lyginant su kitomis tų pačių rajonų mokyklomis
- 3.3 lentelė. Lyginamas požiūris į VA vertinimas projekte „Kaip mums sekasi?“ dalyvavusiose mokyklose su kitomis tų pačių rajonų mokyklomis

4. VIDAUS AUDITO PASIEKIMAI IR KLIŪTYS. MOKYKLŲ ATVEJŲ ANALIZĖ

- 4.1 lentelė. A mokyklos mokytojų nuomonė apie VA teikiamą naudą ir praradimus
- 4.2 lentelė. B mokyklos mokytojų nuomonė apie VA teikiamą naudą ir praradimus
- 4.3 lentelė. C mokyklos mokytojų nuomonė apie VA teikiamą naudą ir praradimus
- 4.4 lentelė. D mokyklos mokytojų nuomonė apie VA teikiamą naudą ir praradimus
- 4.5 lentelė. E mokyklos mokytojų nuomonė apie VA teikiamą naudą ir praradimus
- 4.6 lentelė. F mokyklos mokytojų nuomonė apie VA teikiamą naudą ir praradimus

6. ŠVIETIMO SKYRIŲ SPECIALISTŲ POŽIŪRIO Į MOKYKLŲ VIDAUS AUDITĄ TYRIMO REZULTATAI

- 6.1 lentelė. Švietimo skyriaus specialistų požiūris į mokyklų VA. Specialistai, vykdančys VA priežiūros funkciją
- 6.2 lentelė. Švietimo skyriaus specialistų požiūris į mokyklų VA. Specialistai, remiantys ir skatinantys VA mokyklose

7. VIDAUS AUDITO SITUACIJA MOKYKLOSE: IŠORĖS AUDITO ATASKAITŲ ANALIZĖ

- 7.1 lentelė. VA organizavimo mokyklose modelių įvairovė. Išorės audito ataskaitų analizės rezultatai

7.2 lentelė. Išorės auditorių VA vertinimas nurodant mokyklos stipriąsias ir tobulintinas sritis.
Išorės audito ataskaitų analizės rezultatai

7.3 lentelė. VA veiksmingumo vertinimo kriterijai. IA ataskaitų analizės rezultatai

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. TYRIMO METODOLOGIJA

1.1 paveikslas. Mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonės apie vidaus audito paskirtį ir organizavimą tyrimo dizaino schema

2. PEDAGOGŲ NUOMONĖS APIE VIDAUS AUDITĄ TYRIMO REZULTATAI

- 2.1 paveikslas. Audito naudos kompetencijos didinimo srityje vertinimas (proc.)
- 2.2 paveikslas. Audito naudos profesinės atsakomybės didinimo srityje vertinimas (proc.)
- 2.3 paveikslas. Audito naudos profesinio pripažinimo srityje vertinimas (proc.)
- 2.4 paveikslas. Audito naudos realizuojant save profesinėje srityje vertinimas (proc.)
- 2.5 paveikslas. Audito naudos kuriant bendradarbiaujančią aplinką vertinimas (proc.)
- 2.6 paveikslas. Audito naudos mokyklos vadovui vertinimas (proc.)
- 2.7 paveikslas. Audito naudos ugdymo proceso tobulinimui vertinimas (proc.)
- 2.8 paveikslas. Audito procedūrų vertinimas (proc.)
- 2.9 paveikslas. Audito validumo vertinimas (proc.)

3. PROJEKTO „KAIP MUMS SEKASI?“ DALYVIŲ NUOMONIŲ TYRIMO REZULTATAI

- 3.1 paveikslas. Apibendrintas mokytojų požiūris į VA (z-skalių vidurkiai).
- 3.2 paveikslas. Pritarimo teiginiui „Pasinaudojus audito medžiaga, pagerėja mokinių pasiekimai, elgesys“ pasiskirstymas (proc.)
- 3.3 paveikslas. Pritarimo teiginiui „Auditas motyvuoja mokytojus kartu ieškoti problemos sprendimo“ pasiskirstymas (proc.)
- 3.4 paveikslas. Pritarimo teiginiui „Jei vidaus auditas būtų neprivalomas, mokykloje jį vis tiek vertėtų organizuoti nuolat“ pasiskirstymas (proc.)

IVADAS

Vidaus audito (toliau – VA) metodika yra mokyklos veiklos kokybės vertinimo strategija ir instrumentas, apimantis visas bendrojo lavinimo mokyklos veiklos sritis. VA metodika patvirtinta 2002 m. vasario 28 d. švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. 302 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos“ ir visose šalies bendrojo lavinimo mokyklose pradėta taikyti nuo 2004 – 2005 mokslo metų. 2007 m. liepos 18 d. švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. ISAK-1469 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos aprašo patvirtinimo“ patvirtintas naujas Vidaus audito (toliau – VA) aprašas, kurio pagrindą sudaro VA metodika, patobulinta, įvertinus mokyklų VA organizavimo patirtį, gerąją praktiką ir naują metodiką rengusių mokytojų nuomonę ir pastabas.

Naujam VA aprašui parengti ir metodikos pakeitimams išbandyti Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros (toliau – NMVA) buvo inicijuotas ir įgyvendintas projektas „Kaip mums sekasi?“, kuriame dalyvavo 33 šalies bendrojo lavinimo skirtingų tipų mokyklos. Jo veiklos rezultatas – naujas VA aprašas, leidiniai, apibendrinantys projekte dalyvavusių ir naują VA metodiką išbandžiusių mokyklų patirtį, patarimai VA tobulinsiančioms mokykloms.

Dalis švietimo bendruomenės mano, kad dauguma mokyklų, vykdydamos VA, susiduria su įvairiais sunkumais: proceso organizavimu, duomenų rinkimu, jų analizavimu ir interpretavimu, VA išvadų rengimu ir rezultatų panaudojimu, planuojant tolesnę mokyklos veiklą, norint gerinti jos kokybę. Mokytojai praktikai VA metodiką vertina kaip sunkiai suvokiamą ir pritaikomą. Ne visi mokyklų vadovai pritaria VA metodikos taikymui jų mokykloje, jie dažnai abejoja dėl surinktų duomenų patikimumo ir rezultatų naudingumo tobulinant mokyklos veiklą.

Pasaulio švietimo praktikoje veiklos įsivertinimo ir vertinimo strategijų ir metodikų taikymas yra mokyklos veiklos kokybės gerinimo priemonė. Kyla klausimas, kodėl metodika, skirta organizacijos veiklos analizei ir tobulinimui, taip sunkiai priimama ir diegiama šalies mokyklose? Kokios vidinės ir išorinės priežastys formuoja mokyklų bendruomenių požiūrį į VA ir lemia VA organizavimo sunkumus?

Šioje ataskaitoje pristatomas tyrimas, atskleidžiantis šalies mokyklų, turinčių skirtingą VA organizavimo patirtį, pedagogų bendruomenės (mokyklos direktorių, Koordinacinės vidaus audito grupės (toliau KVA) vadovų bei narių, mokytojų, švietimo skyrių specialistų) nuomonę apie VA privalumus ir trūkumus, panaudojimo galimybes, tobulinant mokyklos veiklą.

TYRIMO KLAUSIMAI

- Kaip mokyklų vadovai vertina vidaus audito nuostatas, paskirtį ir metodiką mokyklos veiklos kokybės gerinimo kontekste?
- Kaip mokyklų vadovai integruoja VA į mokyklos vadybos sistemą ir panaudoja VA rezultatus priimdami valdymo sprendimus, orientuotus į mokyklos veiklos tobulinimą?
- Kaip gerai mokyklos bendruomenė suvokia VA procesus, kaip pagrindą ir galimybę nuolatos tobulinti savo veiklą ir gerinti mokyklos ugdymo procesą, kuriant mokyklą kaip besimokančią organizaciją?
- Kokios vidinės mokyklos priežastys sąlygoja efektyvią ir veiksmingą VA veiklą ir mokyklos bendruomenės įtraukimą į ją? Kokios vidinės mokyklos priežastys trukdo efektyviai ir veiksmingai organizuoti VA veiklą ir įtraukti mokyklos bendruomenę?

- Kokią naudą ir galimybes (ir kodėl) mokytojai išvelgia (arba ne) savo profesiniam tobulėjimui dalyvaudami VA procesuose?
- Kokios yra gerosios VA metodikos taikymo patirtys ir kaip būtų galima jas panaudoti vadybiškai tobulinant ugdymo procesą bendrojo lavinimo mokykloje?

Tyrimo užsakovas – Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra.

Tyrimo vykdytojai – tyrėjų grupė, veikianti Jungtinės veiklos sutarties Nr.2-20080619 pagrindu:

Sigitas Balčiūnas, Šiaulių universiteto Socialinių tyrimų mokslinio centro jaunesnysis mokslo darbuotojas;

Jūratė Valuckienė, Šiaulių universiteto Socialinių tyrimų mokslinio centro jaunesnioji mokslo darbuotoja;

Doc. dr. Artūras Blinstrubas, Šiaulių universiteto Socialinių tyrimų mokslinio centro vyresnysis mokslo darbuotojas.

Tyrimo objektas – mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonė apie vidaus audito paskirtį, naudą ir organizavimą.

Tyrimo tikslas ir uždaviniai – pagal tyrimo probleminius klausimus.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros šaltinių, VA reglamentuojančių dokumentų analizė, anketinė apklausa internetu, *focus* grupė, giluminis, pusiau struktūruotas interviu.

Tyrimo instrumentai (žr. priedus):

- Pedagogų internetinės apklausos anketa.
- Mokytojų grupinio interviu (*focus* grupės) protokolas.
- KVA grupių vadovų grupinio interviu (*focus* grupės) protokolas.
- Giluminio interviu su mokyklos direktoriaus klausimų sąrašas.
- Giluminio interviu su švietimo skyriaus specialistu klausimų sąrašas.

Tyrimo imtys

- 1154 mokyklų vadovų ir pedagogų iš 117 Lietuvos mokyklų (anketinė apklausa internetu);
- 6 mokyklų pedagogų grupės po 10 — 12 dalyvių (*focus* grupės);
- 17 mokyklų direktorių (interviu);
- 7 švietimo skyrių specialistai (interviu).
- 58 išorės audito ataskaitos (turinio analizė).

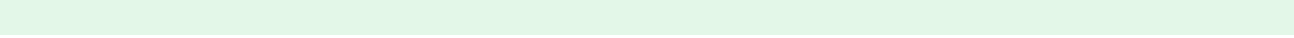
Tyrimo atlikimo (duomenų surinkimo) laikas – 2008 m. spalio — lapkričio mėn.

Tyrimo etika. Rinkdami duomenis iš mokyklų ir taikydami interviu, *focus* grupių metodus, tyrėjai, laikydamiesi tyrimo etikos reikalavimų, dalyviams išpareigojo išsaugoti jų pateiktos informacijos konfidencialumą. Todėl tyrimo ataskaitoje pateikiamos originalios respondentų mintys ir pastebėjimai, tačiau niekur nenurodoma mokykla ar asmuo. Tyrimo protokolais, mokyklų ir tyrimo dalyvių sąrašais disponuoja tik tyrėjai informacijos analizės ir interpretavimo tikslu.

Užsakovui pateikiami produktai:

- tyrimo ataskaita el. formatu ir spausdinta versija.

Iškilus klausimams dėl šioje ataskaitoje pateikiamos informacijos turinio skambinti tel. (8 41) 59 58 88 (Šiaulių universiteto Socialinių tyrimų mokslinis centras), rašyti el. p. stmc@smf.su.lt



1. TYRIMO METODOLOGIJA

1.1. Tyrimo teorinis pagrindimas

Mokyklos savęs vertinimas kaip mokyklos tobulinimo instrumentas

Nuo Nepriklausomybės paskelbimo Lietuvos mokykla patiko nuolatinę intensyvios kaitos būseną. Planuojama ir diegiama daugybė naujovių, turinčių tą patį tikslą – pagerinti švietimo kokybę. Teoriškai mokyklos, mokytojo savęs vertinimas buvo ir yra vienas iš pagrindinių daugelio švietimo naujovių elementas. Mokyklų tinklo pertvarka, mokyklos veiklos strateginis planavimas, mokytojų ir vadovų atestacija, vidurinio ugdymo programų akreditacija, įvairi projektinė veikla yra tiesiogiai susijusios su skirtingais lygmenimis atliekamu vertinimu.

Kyla klausimas, kuo skiriasi vidaus auditas, kaip mokyklos savęs vertinimo metodika, nuo vertinimo, atliekamo aukščiau minėtų programų ir priemonių tikslais? Visų pirma, vidaus auditas yra *savarankiškas mokyklos kokybės tobulinimo veiksnys*. Antra, savęs vertinimas yra institucionalizuojamas, t. y. *Pripažįstamas kaip privalomas mokyklos veiklos elementas*. Trečia, savęs vertinimas yra *formalizuojamas, siūlant gana griežtai apibrėžtą metodiką*, nusakančią vertinimo turinį ir proceso organizavimą.

Toks mokyklos savęs vertinimo reikšmingumo pripažinimas ir organizacinis įteisinimas nėra išskirtinis ir vien mūsų valstybės švietimo sistemai būdingas reiškinys. Įsivertinimo „mada“ Europos mokyklose prasidėjo antroje aštuntojo praėjusio amžiaus dešimtmečio pusėje ir buvo susijusi su mokyklų valdymo decentralizacija, mokyklų savarankiškumo ir autonomijos siekiais. Įsivertinimu buvo siekiama sustiprinti mokyklų atsakomybę, įtraukti mokyklos bendruomenes į tobulinimo procesus. Šiandien įsivertinimas yra įvairiais būdais realiai integruotas į daugelio Europos šalių švietimo sistemas¹. Praktika rodo, kad daug kur šios idėjos įgyvendinimas susidūrė ir susiduria su įvairiais sunkumais, nors teoriniai argumentai, kad įsivertinimas turėtų lemti mokyklos veiksmingumą ir tobulinimą, yra labai svarūs. Daugelyje šalių vyksta intensyvus naujų mokyklos savęs vertinimo modelių kūrimas arba egzistuojančių tobulinimas, užtikrinant jų sąsajas su išorės vertinimu, pedagogų veiklos, vadybos sistemos tobulinimu.

Šiame tyrimo teoriniame pagrindime, atsižvelgiant į Mokyklų vidaus audito (toliau VA) kontekstą, formuluojamos penkios pozicijos, kuriomis grindžiamos mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonių apie VA tyrimo rezultatų interpretacijos. Jos gali būti suprantamos kaip kylančių sunkumų priežastys ir kartu jų pašalinimo prielaidos bei kryptys, reikalaujančios alternatyvaus pasirinkimo.

Pirmoji dilema. Vertinimo apibrėžtis: tyrimas ar savita veikla?

Apibrėžti, kas yra vertinimas, nėra paprasta. Socialinių tyrimų metodologijos ir programų vertinimo vadovėliuose galima atrasti daug skirtingų vertinimo ir įsivertinimo apibrėžimų, nėra bendro susitarimo, pateikiamos sąvokos, apibrėžimai yra kontekstualūs, dažnai net prieštaringi. Tokia situacija paaiškinama vertinimo tikslų, vertinimo objektų, vertinimo institucijų, klientų poreikių, vertinimo modelių, būdų ir metodų įvairove. Skirtingai vertinimas suprantamas ir priklausomai nuo prielaidų apie socialinės būties ir pažinimo esmę. Ši vertinimo sampratų įvairovė, viena vertus, gali būti vertinimo praktikos trikdys, nes modelių ir metodų kontinuume sudėtinga susigaudyti, tačiau, iš kita vertus, ji atveria plačias pasirinkimo galimybes planuojant ir organizuojant kiekvieną vertinimo procesą.

¹ Sukurk veidrodį savo mokyklai (2005). Leidinyje galima rasti naujausią savęs vertinimo, kaip mokyklos tobulinimo praktikos ES šalyse, apžvalgą. Prieiga internete: www.I-Probenet.net

Vienas svarbiausių klausimų, į kurį reikėtų atsakyti gilinant vertinimo sampratą, yra vertinimo ir tyrimo santykis. *Ar vertinimas yra tyrimo tipas, kuriam galima taikyti taikomojo tyrimo terminus, taikyti taikomojo tyrimo planavimo ir atlikimo standartus, metodologinės kokybės kriterijus?* Atsakymas į šį klausimą turi praktinę reikšmę, nes mokytojai, atliekantys mokyklos savęs vertinimą, turi nedidelę tyriminės veiklos patirtį, bakalauro, magistro studijų programos suteikia taikomojo edukologijos tyrimo žinių, kurios gali arba skatinti, arba stabdyti mokykloje numatytus vertinimo procesus. Ar šios žinios dera su vertinimo, į kurį mokytojai yra įtraukti / įsitraukę, praktika, kaip šią praktiką keičia ir kaip žinios gali būti racionaliai panaudotos, siekiant optimalaus mokyklos veiklos vertinimo rezultato? Taigi pirmiausia mokytojai ir mokyklų vadovai turėtų patys sau atsakyti, kaip jie supranta vertinimą.

Iš esmės galima išskirti du teorinius požiūrius – idealius tipus, kurie realioje vertinimo praktikoje dažnai susilieja: 1) vertinimas, kaip taikomojo tyrimo tipas; 2) vertinimas, kaip savarankišką apibrėžtą turinti veikla. Pažymėtina, kad nė vienas požiūris nėra geresnis už kitą. Šios dvi teorinės kryptys skiriasi terminologija, metodologiniais veiklos kokybės kriterijais, vertinimo veiklos struktūriniais komponentais ir jų preferencijomis. *Vertinimas, kaip taikomojo tyrimo tipas, yra plačiai aptariamas socialinių taikomųjų tyrimų literatūroje. Vertinimas, kaip savita veikla, dažniausiai yra aprašomas programų vertinimo kontekste.* Realia šių dviejų krypčių takoskyrą atspindi faktas, kad tyrėjas / mokslininkas ir vertintojas yra dvi skirtingos profesijos. Pavyzdžiui, Lietuvoje veikia Vidaus auditorių asociacija, vienijanti vertintojus profesijos pagrindu, atstovaujanti jų interesams, tobulinanti profesinę veiklą. Įvairiose šalyse bei tarptautiniu mastu veikia ir profesionalių švietimo srities vertintojų asociacijos.

Vertinimas kaip taikomojo tyrimo tipas

Taikomojo tyrimo terminas išreiškia ryšį tarp tyrimo, kaip mokslinių žinių kūrimo instrumento, ir praktiko veiklos realioje srityje. Taikomasis tyrimas planuojamas kartu su praktine išdava, manant, kad atskira grupė ar visuomenė iš tyrimo turės konkrečios naudos². Vertinimo tyrimas yra vienas iš taikomojo tyrimo tipų, klasifikuojant juos pagal tikslą. Vertinimo tyrimas gali būti atliekamas įvairiais aspektais vertinant programą / projektą, įprastą kasdienę praktiką.

Vertinimo tyrimas, kaip viena iš taikomojo tyrimo rūšių, susijusi su specialiu bendrųjų tyrimo technologijų, kurios naudojamos fundamentiniuose tyrimuose, taikymu. Vertinimo tyrimas orientuojasi į mokslinių tyrimų metodų taikymą, kad būtų galima suplanuoti intervencijos programas, patikrinti naujų programų įgyvendinimą ir senųjų vykdymą bei nustatyti, kaip efektyviai tos programos arba praktika pasiekia užsibrėžtus tikslus³. Vertinimas dažniausiai yra neatskiriamas nuo kitų tyrimų, kai kalbama apie dizainą, duomenų rinkimo, duomenų analizės metodus. Vertinant gali būti taikomos įvairios tyrimų strategijos, jų kombinacijos, pavyzdžiui, eksperimentas, kvazi-eksperimentas, atvejo tyrimas, koreliacinis tyrimas ir pan⁴. Tipiškas vertinimo tyrimas gali apimti keletą tyrimo metodų, tokių kaip įvairūs interviu tipai, apklausų, stebėjimų, duomenų analizės bei eksperimentiniai modeliai.

Tačiau egzistuoja ir keletas svarbių skirtumų tarp vertinimo tyrimo ir grynojo mokslinio tyrimo. Pirmia, vertinimo tyrimo rezultatai **skirti tiesioginiam praktiniam pritaikymui**, o fundamentiniai tyrimai yra orientuoti į bendros informacijos gavimą ir hipotezių tikrinimą. Antra, vertinimo tyrimas atitinka sprendimus priimančių asmenų poreikius, o grynas mokslinis tyrimas kyla iš mokslinių žinių trūkumo. Trečia, vertinimo tyrimo metodologinė kokybė dažnai yra žemesnė dėl to, kad praktinių poreikių platumas yra nesuderinamas su fundamentinio tyrimo gilumu. Ketvirtasis skirtumas tarp fundamentinio ir vertinimo tyrimų susijęs su tuo, kokiems klausimams teikiama

² Monette, D. R., Sullivan, T. J., Dejong, S. R. (1994). *Applied Soc Resrch*. Holt, Rinehart, and winston.

³ Monette, D. R., Sullivan, T. J., Dejong, S. R. (1994). *Applied Soc Resrch*. Holt, Rinehart, and winston.

⁴ Robson, C. (2002). *Real World Research*. Blackwell Publishers Ltd. Oxford.

pirmenybė tyrimo procese. Fundamentiniame tyrime pirmumas suteikiamas moksliniams veiksniams, o vertinimo tyrimo kontekstas yra praktika, kurios prioritetai gali prieštarauti mokslinei tradicijai. Penktasis skirtumas susijęs su gautų rezultatų pateikimu visuomenei. Vienas iš svarbių dalykų moksle yra tai, kad gauti tyrimų rezultatai turi būti publikuojami, kad juos galėtų vertinti ir kritikuoti mokslinė bendruomenė. Vertinimo tyrimo rezultatas yra teikiamas tam tikroms tikslinėms grupėms, kurios šiais rezultatais naudojasi praktikoje.

Vertinimą suprantant kaip tyrimą, **vertinimo kokybės kriterijai perkeliama iš tyrimų metodologijos srities**. Reikalaujama patikimumo, objektyvumo, validumo, tačiau kokybės standartas yra lankstesnis nei fundamentalaus tyrimo atveju. Gautų vertinimo tyrimo rezultatų panaudojimas nėra svarbiausias, todėl šiam aspektui paprastai skiriamas nedidelis dėmesys - paliekama tai praktikų nuožiūrai.

Vertinimas kaip savita veikla

Antrasis požiūris į vertinimą susijęs su programų vertinimu, kaip savarankiška, nuo tyrimo besiskiriančia, veiklos rūšimi. Programų vertinimo praktika apima sistemingą informacijos rinkimą apie programos veiklas, charakteristikas ir rezultatus, darbuotojus ir produktą, šią praktiką naudoja atitinkami asmenys tam, kad išvengtų netikrumo, gerintų efektyvumą, priimtų sprendimus, susijusius su programa⁵. Programų vertinimo teorinėje literatūroje vertinimo sąvoka yra plėtojama, pateikiami įvairūs modeliai ir taisyklės, aprašančios vertinimo kokybę. Yra autorių, kurie radikalčiai priešina vertinimą ir tyrimą. Remiantis jų nuomone, vertinimas nėra techninis tyrimo procesas, susijęs su matavimo technikomis, visų pirma su statistikos metodų naudojimu, net ir tuomet, kai šie metodai yra vertinimo veiklos komponentas, leidžiantis pagal nustatytą kokybės kriterijų įvertinti objektą⁶. Vertinimas nėra mokslinis procesas ta prasme, kuria mokslas atmeta socialinį, politinį ir į vertę ar naudą orientuotą žinių pobūdį.

Vertinimo praktinė veikla apibrėžiama daugeliu sąvokų: apžvalga, auditas, priežiūra, inspektavimas, savęs vertinimas ir pan. Dažnai vertinimas yra apibrėžiamas kaip metodas, nustatanti, kaip yra pasiekti planuojami programos tikslai, todėl pažymėtina, kad vertinimas nėra vien vertės ar įnašo nustatymas, bet **veikla, tiesiogiai susijusi su objektu, kuris yra vertinamas, keitimu, tobulinimu, gerinimu**. Vertinimas yra sistemingas vertės ar naudingumo tyrimas. Vertinimas yra pagrįstas konkrečiais, svarbiais ir validžiais įrodymais: gauti šie įrodymai nagrinėjami taikant atitinkamus metodus ir technikas⁷. Apibendrinant vertinimo, kaip savitos veiklos, sampratų įvairovę, galima išskirti tokius pagrindinius vertinimo veiklos bruožus, bendrus daugeliui vertinimo sampratų⁸: 1) tai sisteminis procesas, tikslinga, planinga veikla, 2) procesas apima duomenų rinkimą, atsakant į klausimą, susijusį su organizacija ar programa, 3) tai procesas, gerinantis išmanymą ir sprendimų priėmimą programos, proceso, produkto, sistemos, tobulinimo ar gerinimo tikslu, 4) įsivertinant sprendimų priėmimo tikslu nustatoma vertinamo objekto kokybė, vertė, nauda, 5) vertinimo klausimai keliami kasdienės praktikos pagrindu, 6) jam būdingas kontekstualumas. Pažymėtina, kad šių savybių visuma neapibrėžia klasikinio tyrimo.

Mokyklų vidaus auditas: tarp vertinimo ir tyrimo

Mokyklos vidaus auditas, kaip jis apibrėžiamas Vidaus audito tvarkos apraše, nėra tyrimas. Tokios sąvokos, kaip veiklos rodiklis, duomenų rinkimas, vertinimo lygis leidžia teigti, kad VA nėra

⁵ Payne, D. A. (1994). *Designing educational Projec and program evaluation*. Kluwer academic publishers/Boston.

⁶ Pagal Guba, G., Linkoln, S. (1989). *Fourth Generation of Evaluation*. Sage publiaction.

⁷ Pagal Guskey, R. T. (2004). *Profesinio tobulinimosi vertinimas*. Garnelis.

⁸ Russ-Eft, D., Preskill, H. (2001). *Evaluation in organizations: A systematic approach to enhancing learning, performance, and change*. Boston: Perseus.

vertinimo tyrimo modelis, tyrimo sąvoka VA metodiką reglamentuojančiame dokumente nėra vartojama.

Tačiau reikia pastebėti, kad VA, kaip savitos veiklos, supratimo įsitvirtinimui kliudo informacijos apie vertinimą trūkumas. Apie tai, kas yra vertinimas, specializuotos literatūros lietuvių kalba praktiškai nėra⁹, tačiau apie edukologinį tyrimą ir jame taikomus tyrimo metodus pedagogai gali plačiau pasiskaityti¹⁰, be to, daugelis yra įgiję tyrimo atlikimo praktikos studijų metu, dažnas kvalifikacijos tobulinimo projektas apima ir pedagogo tyrimų kompetencijos plėtotę. Tokia situacija sukuria palankias prielaidas mokyklos vidaus auditą redukuoti į tyrimą. Pagrįstai galima teigti, kad vertinimo, kaip savarankiškos veiklos, sampratos gilinimui pedagogams palanki informacinė erdvė nėra sudaryta.

Tiesa, praktikams, atliekantiems mokyklos veiklos vertinimą, labai naudingos J. Piliponytės-Aleknavičienės, A. Kalvaičio parengtos knygos mokytojams apie duomenų rinkimą, tačiau reikia pastebėti, kad duomenų rinkimas jose pristatomas daugiau sociologinio tyrimo, o ne vertinimo kontekste. Tai nėra blogai, nes vertinimo ir socialinio tyrimo duomenų rinkimo metodai, kaip minėta, iš esmės tie patys. Tačiau galima pastebėti, kad šiai specializuotai literatūrai trūksta kryptingumo, kurį galėtų suteikti vertinimo tyrimo ar programų vertinimo sąvoka. Šiuose leidiniuose lieka neapibrėžtos sąsajos tarp mokyklos nustatyto kokybės standarto ir duomenų rinkimo ar rezultatų. Pažymėtina, kad, mokykloje vertinimą įgyvendinant remiantis tyrimo samprata, minėtoje literatūroje pateikta informacija apie tyrimo koncepcijos raidą ir tyrimo planavimą yra ypač reikšminga, tačiau, kaip rodo mokyklų praktika, dažnai šiam tyrimo etapui neskiriama reikiamo dėmesio. Aprašyta informacinė situacija sudaro prielaidas mokyklos savęs vertinimą redukuoti į duomenų rinkimą, sisteminimą ir pateikimą.

Bet kuriuo atveju, kai vertinimas yra suprantamas kaip tyrimo veikla ar kaip savita veiklos rūšis, nepaprastai svarbus yra vertinimo planavimo etapas. „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijose“ planavimas vertinimo (ar vertinamojo tyrimo) koncepcijos vystymo prasme nėra akcentuojamas, apsiribojama pasakymu, kad KVA grupė „nustato vertinimo objektus, šaltinius, metodus, priemones...“, o įsivertinimo priežastis, paskirtis ir motyvacija taip yra lieka tarsi savaime visiems suprantama. Tačiau ar nėra tada įsivertinimas savitiksliis, suprantamas kaip įsivertinimas dėl įsivertinimo? Kam ir kodėl jis yra atliekamas? Kas galės pasinaudoti vertinimo duomenimis? Kaip konkrečiai ketinama pasinaudoti vertinimu? Kokią informaciją ir paskatą reikš vertinimas ir jo rezultatai konkrečioms tikslinėms grupėms? Atsakymai į šiuos klausimus turėtų būti labai konkretūs, priklausyti nuo konkrečios mokyklos situacijos. Minėtose vidaus audito rekomendacijose apie vidaus auditą aprašytuose gerosios patirties atvejuose yra stebimi atskiri vertinimo koncepcijos vystymo elementai, kai sutariama dėl vertintojų, taikomų metodų, laiko, ataskaitos pristatymo, kai rašant iliustracijas yra daugiau ar mažiau gilinamasi į vertinimo objekto teorines apibrėžtis, tačiau pats vertinimo tikslas nėra plačiau aptariamas.

Antroji dilema. Mokyklos veiklos vertinimas: savęs vertinimas ar vidaus auditas?

Mokyklų savęs vertinimo kontekste pateikiamas toks švietimo įstaigos vertinimo apibrėžimas, vertinimą tiesiogiai siejantis su kokybės vadyba: „švietimo įstaigos vertinimas – tai sistemingas jos veiklos apibūdinimas ir pokyčių matavimas, remiantis sutartiniais kokybės rodikliais¹¹“. Tradicinis

⁹ Išskyrus Guskey, R., T. (2004) *Profesinio tobulinimosi vertinimas*. Garnelis.

¹⁰ Bitinas, B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Kronta; Bitinas, B. (2002). *Pedagoginės diagnostikos pagrindai*. Vilnius; Charles, C.M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius; Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.

¹¹ Barkauskaitė, M., Bruzgelevičienė, R. (2002). *Švietimo įstaigos vertinimo nuostatos. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika*, I dalis, Vilnius.

skirtumas tarp vidaus ir išorės vertinimo aiškinamas, pabrėžiant skirtumus tarp vidaus ir išorinio vertinimo inicijavimo, vertinimo tikslų, vertinimo turinio ir vertinimo rezultatų, tačiau reikia pažymėti, kad esminis skirtumas yra ne vertintojo santykis su vertinama organizacija, o su vertinimo rezultatų valdymo sritimi. Vidinio vertinimo rezultatai yra mokyklos nuosavybė, išorinio vertinimo rezultatai – vertinimo iniciatorių – išorės subjektų – nuosavybė. Reikia pažymėti, kad organizacijos savęs vertinimas yra vidinio vertinimo būdas.

Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos apraše¹² mokyklos vidaus auditas apibrėžiamas kaip *veiklos kokybės nustatymas, kurio metu vertintojas ir vertinamasis sutampa*. Tai universalus savęs vertinimo apibrėžimas, tapatinantis vertinimo objektą ir subjektą, tinkantis tiek asmens, tiek organizacijos savęs vertinimo veiklai apibrėžti. Tačiau kalbant apie organizacijos savęs vertinimą, tyrėjų nuomone, priimtinesnis yra toks apibrėžimas: **mokyklos įsivertinimas suprantamas kaip mokyklos veiklos vertinimo procesas, kurį didžia dalimi atlieka mokyklos bendruomenė: vadovai, darbuotojai, mokiniai ir tėvai**¹³. Abu šie apibrėžimai savęs vertinimą nusako kaip vidaus vertinimo porūšį, į kurį įtraukiama daugelis organizacijos narių. Kita vertus, savęs vertinimo apibrėžimas atskiria vidaus vertinimą, kuris mokykloje nuolat atliekamas vidaus kontrolės tikslu.

Tokiu būdu savęs vertinimas yra mokyklos bendruomenės įtraukimas į vertinimo procesą, neapribojant jos narių vien informantų vaidmeniu. Pažymėtina, kad vertinimas šia prasme nėra vien duomenų, reikalingų vertinimui, teikimas, bet ir bendras sprendimas apie vertę ar naudą, suteikiantis žmonėms daugiau informacijos ir padedantis jiems priimti reikalingus sprendimus.

Reikia pastebėti, kad **organizacijos savęs vertinimas nėra vidaus auditas visuotinai priimta šios sąvokos prasme**. Tradiciškai vidaus auditas siejamas su finansine atskaitomybe, procedūrų laikymusi, informacijos apie iškilusias problemas rinkimu tam, kad ji išryškintų klaidas ir atskleistų kaltininkus. Šiuo metu sutariama, kad vidaus audito samprata ir paskirtis organizacijoje kinta. Šiandien *vidaus auditas – tai nepriklausoma ir objektyvi tikrinimo ir konsultavimo veikla, kurios tikslas - vertinti ir gerinti visos organizacijos veiklą*. Vidaus audito paskirtis – sistemingai ir visapusiškai vertinti ir skatinti gerinti organizacijos rizikos valdymo, kontrolės ir priežiūros procesų veiksmingumą, padėti įgyvendinti organizacijai keliamus tikslus¹⁴. Nepriklausomumas pabrėžiamas ir vidaus audito kokybės standartuose, kurie teigia, kad vidaus auditoriai „neturi vertinti tos veiklos, už kurią jie buvo tiesiogiai atsakingi anksčiau“, ir net nekalbama apie veiklos, už kurią jie yra šiuo metu atsakingi, vertinimą. Organizacijos lygmeniu galima kalbėti apie vidaus auditą kaip vidaus vertinimo metodą, kai vertinimą inicijuoja ir jo rezultatus valdo pati organizacija, vertinimą atlieka nepriklausomas asmuo – vidaus auditorius. **Savęs vertinimas šiuo požiūriu netenkina nepriklausomumo reikalavimo, nes atliekant savęs vertinimą vertintojams reikia vertinti savo veiklą**.

Manytume, kad neigti auditą (tikrąja to žodžio prasme), kaip galimą mokyklos veiklos kokybės vidaus vertinimo metodą, būtų netikslinga. Teorija pateikia daug audito rūšių, kurios gali būti sėkmingai taikomos švietimo institucijose vidaus vertinimo tikslu. Pateiksime du pavyzdžius, dažnai taikomus viešojo sektoriaus organizacijose: veiklos auditą ir kokybės auditą. **Veiklos auditas** apibrėžiamas kaip procesas, „kurio metu siekiama nustatyti viešojo administravimo ekonomiškumą, efektyvumą ir rezultatyvumą“¹⁵. S. Puškorius šį apibrėžimą išplečia, įvardydamas veiklos audito tikslą¹⁶: „pačia plačiaja prasme veiklos auditas yra valstybės, ministerijų,

¹² Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijos (2008). Švietimo aprūpinimo centras. Vilnius.

¹³ Meuret, D., Morlaix, S. (2003, Januray). Conditions of Success of a School's Self-Evaluation: Some Lessons of an European Experience *In School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 14, Issue 1.

¹⁴ The Institute of Internal Auditors. <http://www.theiia.org/>. Tarptautinis vidaus auditorių institutas (IIA) yra didžiausia pasaulinė profesinė vidaus audito veiklą reguliuojanti organizacija.

¹⁵ Tarptautinės aukščiausiųjų kontrolės institucijų organizacijos (INTOSAI) Limos deklaracija dėl audito principų gairių. Priimta 1997 m.

¹⁶ Puškorius, S. (2004). *Veiklos auditas: monografija*. Vilnius: LTU LC.

departamentų ir kitų viešojo sektoriaus institucijų valdymo ekonomiškumo, efektyvumo, veiksmingumo sisteminė analizė bei išvadų ir pasiūlymų, kaip šiuos kriterijus gerinti, rengimas“. Kaip veiklos audito kriterijus nurodomas klasikinis trijų E kompleksas: *Economy, Efficiency, Effectiveness*. Mokyklai transformuoti šiuos kriterijus būtų galima taip: ekonomiškumas suprantamas kaip ištekliai ir sąnaudos (pvz., personalas, infrastruktūra ir pan.), efektyvumas - kaip veiklos rūšys (pedagoginė, metodinė, ūkinė, finansinė), veiksmingumas - kaip veiklos rezultatai.

Sveikatos apsaugos, socialinės apsaugos sistemos įstaigose įgyvendinant visuotinės kokybės vadybos principus sėkmingai diegiamas ISO 9000 standartas, kurio vienas iš esminių komponentų yra **kokybės auditas**. *Kokybės auditas yra sistemingas, nepriklausomas ir dokumentais įformintas procesas audito įrodymams surinkti ir objektyviai jiems įvertinti, kad būtų nustatytas audito kriterijų atitikties laipsnis*¹⁷. Tam tikra prasme galima teigti, kad Mokyklų vidaus audito metodikoje apibrėžtos iliustracijos gali būti traktuojamos kaip kokybės standartas, audito kriterijai, išreiškiantys mokyklos politikos, procedūrų ir reikalavimų visumą. Tačiau nepriklausomumo reikalavimas neleidžia minėtoje metodikoje aprašyto modelio priskirti kokybės audito kategorijai.

Neatmetama galimybė, kad nuosekliai įgyvendinant visuotinės kokybės vadybos modelį, atskirose mokyklose, priklausomai nuo mokyklos kultūros, vadybinės veiklos tradicijų, pasirinkto mokyklos valdymo struktūros modelio, vidaus vertinimas bus atliekamas taikant kokybės auditą (ar atskirus jo elementus). Tokio modelio pasirinkimą palankiai veiktų ir faktas, kad literatūros apie kokybės vadybą ir auditą (priešingai nei apie savęs vertinimą) lietuvių kalba yra pakankamai. Tačiau, nors šiuolaikinės audito koncepcijos ir akcentuoja organizacijos narių įtraukimą į vertinimą, jos daugiausiai kalba apie efektyvų audito įrodymų rinkimą ir informavimą. *Reikia pažymėti, kad auditas (veiklos ar kokybės) nėra organizacijos savęs vertinimas aukščiau apibrėžta prasme.* Mokyklos savęs vertinimo metodikoje aprašyti procesai neatitinka pavadinime vartojamos audito sąvokos turinio, o teksto terminai – įprastos audito terminologijos.

Trečioji dilema. Organizacijos savęs vertinimo paskirtis: kokybės valdymas ar besimokanti organizacija?

Mokyklos vertinimą ir mokyklos savęs vertinimą galima aptarti mokyklos veiklos tobulinimo kontekste, remiantis mokyklos tobulinimo kryptį analize. Yin Cheong Cheng išskiria tris mokyklų tobulinimo judėjimo bangas¹⁸, susijusias su skirtinga mokyklos efektyvumo samprata. Pateikdami šiuos tris skirtingus požiūrius į mokyklos efektyvumą, siejame juos su mokyklos sėkmės įvertinimu – mokyklos veiklos vertinimu. Pažymėtina, kad pasaulyje pastebimas šių bangų nuoseklumas, o Lietuvos švietimo sistemoje dėl aiškiai išreikšto siekio perimti geriausią pasaulio patirtį šios bangos iš dalies susilieja ir šis procesas sudaro nemažai problemų praktiškai derinant skirtingą paradigma paremtas idėjas.

1. *Vidinis efektyvumas*: mokyklos veikla gerinama atliekant išorinę intervenciją. Išorės vertintojas nusprendžia, ar mokykla dirba efektyviai. Vertinamas planų įgyvendinimas, sprendžiama, ką mokykla turi tobulinti ir kokia pagalba jai reikalinga. Vidinio vertinimo mokykla beveik netaiko. Praktikuojamas mokymasis iš geriausių pavyzdžių.

2. *Sąveikos efektyvumas*: pabrėžiamas mokyklos valdymas, kokybės užtikrinimas, atskaitomybė ir klientų pasitenkinimas, t.y. įgyvendinami visuotinės kokybės vadybos principai, taikomi įvairūs kokybės vertinimo modeliai. Labai svarbus tampa mokyklos vidinis įsivertinimas, jo rezultatų dermė su išoriniu vertinimu. Pabrėžiamas vertinimo objektyvumas ir informacija grįstas sprendimų priėmimas.

¹⁷ Mikšys, A. *ISO 9000 kokybės vadybos sistemos ir jų sertifikavimas*. Euroverslo naujienos Nr. 6. 2001 m. liepos 6 d. Prieiga internete: <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/3c10bc1abab4c>

¹⁸ Yin Cheong Cheng (2003, November). School Leadership and Three Waves of Education Reforms. *Cambridge Journal of Education*. Vol. 33, No. 3.

3. *Ateities efektyvumas*: prelikti žinių ekonomikos, žinių visuomenės, globalizacijos, IKT plėtros ir kitos kryptys. Šiuo metu mokyklos tobulinimo, atsižvelgiant į ateities perspektyvą, kryptis pasireiškia orientacija į mokymąsi visą gyvenimą. Ši kryptis jau realiai dominuoja tarptautiniuose tyrimuose (pvz. informacinių technologijų naudojimo pamokoje tyrimas SITES 2006). Mokymosi visą gyvenimą principas įgyvendinamas remiantis besimokančios mokyklos koncepcija.

Skirtingos mokyklų tobulinimo koncepcijos teoriškai reikalauja skirtingo vertinimo. Kreipdami dėmesį į mokyklų vidaus vertinimą, pirmosios bangos – vidinio mokyklų efektyvumo – nenagrinėsime. Apie išorinį efektyvumo vertinimą ir efektyvios mokyklos idėją galima paskaityti mokslo leidiniuose¹⁹. Toliau detaliau aptariamas tik kokybės vadybos ir besimokančios organizacijos teorijų santykis organizacijos savęs vertinimo proceso kontekste.

Kokybės vadyba ir įsivertinimas. Kokybės vadyboje taikomi įvairūs kokybės vertinimo modeliai: Demingo prizas, Malkolmo Beldridžo nacionalinis kokybės apdovanojimas, Europos kokybės apdovanojimas (Europos verslo tobulinimo modelis EFQM), Bendrasis vertinimo modelis (BVM, tai EFQM modelis, adaptuotas viešajam sektoriui), **ISO 9000** ir kt. Iš esmės dauguma jų yra arba gali būti panaudoti kaip organizacijos įsivertinimo metodai. Visuose šiuose modeliuose galima išvelgti keletą bendrumų: 1) apima organizaciją kaip visumą, kartu ir jos santykį su aplinka; 2) procesai, struktūros skaidomi į sudėtinės dalis ir vertinami atskirai; 3) **VKV** modeliuose pabrėžiama, kad įsivertinimo proceso sėkmė visų pirma priklauso nuo to, ar organizacijos aukščiausioji vadovybė ir darbuotojai pritaria pačiai idėjai ir prisiima atsakomybę už ją; 4) įsivertinimas dažnai atliekamas kaip vidinis kokybės auditas.

Besimokanti organizacija ir įsivertinimas. Besimokančios organizacijos samprata šiandien tampa „madinga“ ir vis dažniau rekomenduojama kaip praktinis organizacijos tobulinimo būdas. Skirtingų autorių pateikiamuose besimokančios organizacijos apibrėžimuose, nepriklausomai nuo koncepcijos, svarbus vaidmuo tenka refleksijai ir veiklos vertinimui. *Besimokanti organizacija nuolat apmąsto įgytą patirtį ir veiklos perspektyvas, gautus duomenis verčia į žinias, perduodamas, prieinamas ir suprantamas visiems organizacijos nariams bei reikšmingas sprendimams priimti ir organizacijos esminiems tikslams pasiekti*²⁰. Akcentuotina tai, jog šių procesų veikėjai nėra tik vadovai ir organizacijos kūrėjai. Šiuose procesuose aktyvūs turi būti visi organizacijos nariai: vadovai, aukštos kvalifikacijos specialistai, pagalbiniis ir aptarnaujantis personalas. Apibūdinant besimokančią organizaciją, išskiriamas skatinimas mokytis, mokymosi gebėjimų ugdymas, mokymosi tempas, nuolatinis savo patirties tyrimas, žinių kūrimas, žinių ir informacijos sklaida organizacijoje, mokymosi organizacijoje lygiai, pokyčiai organizacijoje (jos veiklos, tarpusavio santykių) mokymasis, kaip pagrindinė organizacijos kultūros vertybė.

Pateikiamas besimokančios organizacijos apibūdinimas leidžia daryti išvadą, kad *organizacijos savęs vertinimas yra neatskiriama besimokančios organizacijos kūrimo ir funkcionavimo dalis*. Tarp savęs vertinimo ir mokymosi yra natūralus ryšys²¹. Tai, kad vertinimas ir įsivertinimas atlieka grįžtamojo ryšio funkciją visų rūšių mokymosi procesuose, yra triviali tiesa. Tačiau mokyklos savęs vertinimo atveju labai svarbu yra tai, kad įsivertinimo procesuose dalyvauja suaugusieji. Andragogikos principai teigia²², kad suaugusieji geriausiai mokosi ar daugiausiai išmoksta mokymosi iš savo patirties būdu, nes taip jie sugeba žinias susieti su tikrais įvykiais ar išgyvenimais ir formuluoti išvadas. Be to, suaugusieji labiau vertina dalyvavimą diskusijose ir svarstymuose nei nori būti mokomi, tiesiogiai perteikiant žinias. Suaugusieji apie mokymosi vertę linkę spręsti pagal

¹⁹ Scheerens, J. (2005). *Review of School and Instructional Effectiveness Research*. Education for All Global Monitoring Report.

²⁰ Simonaitienė, B. (2003). *Mokykla – besimokanti organizacija*: monografija. Kaunas: Technologija, 156 p.

²¹ Van Lakarveld, J., Bauer, K., Viljams, K. (2005). *Savęs vertinimo procesas mokykloje. Sukurk veidrodį savo mokyklai*. Prieiga per internetą: www.I-Probenet.net

²² Tereševičienė, M., Gedvilienė, G., Zuzevičiūtė, V. (2006). *Andragogika*. Kaunas: VDU leidykla.

rezultatų pritaikymą, todėl jaučia praktinių ir realiame gyvenime pritaikomų žinių poreikį. Tokiu būdu teoriškai **mokyklos savęs vertinimas, viena vertus, yra forma, kurioje gali plėtotis mokymosi procesai, kita vertus – būtinas mokymosi komponentas.**

Ypač glaudų ryšį tarp vertinimo ir mokymosi atskleidžia konstruktyvizmo epistemologinė pozicija, kuri, bent jau teoriškai, dažnai deklaruojama Lietuvos švietimo sistemoje. *Konstruktyvistai apibrėžia vertinimo procesą besimokančios organizacijos kultūros terminais: vertinimas nėra tyrimas tikraja to žodžio prasme, o daugiau mokymo(si) procesas, vertinimas yra tęstinis ir divergentinis procesas, vertinimas ne tik atskleidžia įvairias realias konstrukcijas, bet ir kuria realybę, vertinimas yra bendradarbiavimo procesas*²³. Taip vertinimas yra integruojamas į organizacijos mokymosi procesus, o vertinimo tikslas suvokiamas kaip organizacijos mokymosi skatinimas.

Taigi, kokybės vadyba ir besimokanti organizacija yra iš esmės dvi skirtingos organizacijos tobulinimo metodikos, besiremiančios skirtinga filosofija ir metodologija. Organizacijos vidaus vertinimas (savęs vertinimas) šiose koncepcijose yra viena iš pagrindinių veiklų, tačiau tarp jų galima išvėlgti daug skirtumų, kurie apibendrinti ir pateikti lentelėje.

1.1 lentelė

Vertinimas: kokybės vadybos ir besimokančios organizacijos koncepcijų aspektas

Vertinimo komponentai	Kokybės vadybos aspektas	Besimokančios organizacijos aspektas
Vertinimo tikslas	Organizacijos vadybos tobulinimas, atskaitomybė, veiklos planavimas ir strategavimas	Organizacijos tobulėjimas mokymosi dėka, susitarimas dėl bendrų siekių, bendradarbiaujančios ir diskusinės aplinkos kūrimas
Vertinimo organizavimas	Duomenų rinkimą ir vertinimą atlieka kvalifikuoti specialistai, optimaliai įtraukdami bendruomenę	Vertinimo iniciatyva priklauso bendruomenei
Vertinimo metodas	Kokybės komponentų matavimas ir duomenų analizė atliekama politikos analizės metodais	Situacijos vertinimas, remiantis patirtimi, situacijų analizės ir sprendimų priėmimo metodai, įvairūs mąstymo modeliai
Vertinimo dokumentavimas	Griežtai apibrėžtas, gausus, privalomas	Neapibrėžtas, minimalus, neprivalomas
Vertinimo kokybės kriterijus	Objektyvumas, nauda priimant sprendimus priėmimui. Reikalavimus nusako vertinimo kokybės standartas	Susitarimas, naujos žinios, nėra aiškiai apibrėžtų reikalavimų, dažniau orientuojamasi į konstruktyvizmo tradiciją
Vertinimo rezultatas	Specialistų suformuluoti siūlymai vadybininkams dėl veiklos tobulinimo; darbuotojų atsakomybės už veiklos rezultatus didinimas	Darbuotojų asmeninių siekių ir organizacijos siekių suderinimas, profesinės kvalifikacijos kėlimas
Vertinimo motyvacija	Užmokestis už darbą ir kt. motyvuojantis veiksniai	Tobulėjimas, saviraiška ir kt. motyvuojantys veiksniai

Pažymėtina, kad **mokyklų vidaus auditas** nuo pat jo diegimo pradžios buvo siejamas su kokybės vadyba ir vertinamas kaip vienas iš kokybės vadybos elementų²⁴. Nei pirmajame, nei patobulintame VA metodikos variante nėra aiškių užuominų apie mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, kūrimą, tiesiogiai neužsimenama apie mokytojų mokymąsi bendroje veikloje, kaip vieną iš įsivertinimo tikslų. Tiesa, įvadiniamе naujosios metodikos straipsnyje VA vadinamas technologija, kuri yra pagrįsta natūraliu mokymusi, tačiau akcentuojamas galutinis rezultatas – ugdymo kokybė,

²³ Lincoln, Y., S. *Negotiating Politics in Organizational Cultures: Some Considerations for Effective Program Evaluation*. ASHE 1986 Annual Meeting Paper.

²⁴ *Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodika*. I dalis. (2002). Vilnius. Švietimo aprūpinimo centras.

mokytojų atsakomybė už mokyklos veiklą, įtraukimas į mokyklos valdymo procesus ir kt. Labai aiškiai vidaus auditas, kaip kokybės vadybos elementas, atskleidžiamas per vidaus audito paskirtį: „*Vidaus audito paskirtis – padėti mokyklos vadovui vykdyti švietimo stebėseną*“. Kadangi kitų VA paskirčių nėra įvardyta, galima teigti, kad vidaus auditas čia pristatomas kaip valdymo proceso dalis. Tenka pažymėti, kad tokia situacija, formaliai vertinant, sumenkina savęs vertinimo potencialo mokyklos tobulinimui panaudojimą. Taip atsitinka ne tik dėl to, kad kolektyvo mokymasis atliekant vidaus auditą tampa trečiaeilium dalyku ar net nepatenka į VA mokykloje organizuojančių asmenų sąmonės lauką, bet ir todėl, kad VA sėkmė priklauso nuo daugelio rizikos veiksnių, iš kurių svarbiausi yra mokytojų, kaip auditorių, menkas profesionalumas, galimas vadovo audito nevertinimas ir kt. Tuo atveju, kai mokyklos vadovas neprisiima atsakomybės už VA mokykloje, jo atlikimas tampa beprasmis, nors mokykloje per VA veiklas ir formuojama besimokančios organizacijos aplinka. Todėl manytume, kad **mokykloms būtų tikslinga apsispręsti ir galvoti apie savęs vertinimą remiantys kokybės vadybos, arba besimokančios organizacijos teorijomis.**

Galima teigti, kad visuotinė kokybės vadyba ir besimokanti organizacija yra dvi skirtingos vadybos teorijos. Žinoma, tai nereiškia, kad kokybės vadyboje nėra organizacijos mokymosi, o besimokančios organizacijos teorijose nekalbama apie kokybės tobulinimą, tačiau šios dvi teorinės kryptys remiasi skirtingomis paradigmomis. Pažymėtina, kad dėl iš principo **skirtingų požiūrių bandymas suderinti abi veiklas praktikoje gali reikšti dvigubai daugiau veiklų mokykloje.**

Ketvirtoji dilema. Įsivertinimo rezultatų panaudojimas priimant sprendimus: duomenys ar neišreikštos žinios?

Nepriklausomai nuo kokybės vadybos modelio, informacija yra viena iš sudėtinių kokybės gerinimo proceso dalių. Tačiau tyrimai rodo, kad dažniausiai informacija apie edukacinę sistemą pati savaime nėra veiksminga²⁵. Nėra pagrindo teigti, kad edukacinio proceso (mokyklos) efektyvumo matavimas tiesiogiai apibrėžia ugdymo kokybės mokykloje gerinimo strategiją. **Informacija pati savaime negarantuoja pokyčių.** Reikia pripažinti, kad kokybės valdymo tikslu dažniau pasinaudojama edukacinio statuso indikatorių euristine verte nei tiesiogine informacija apie lygį bei deterministinius ryšius. Tyrimai rodo²⁶, jog nėra aiškaus, sisteminio ryšio tarp mokymosi sąlygų, procesų ir mokinių pasiekimų. **Nėra vieno, visiems bendro, statistiniais tyrimais pagrįsto recepto, kaip interpretuoti mokyklos duomenis, siekiant ugdymo kokybės gerinimo, kokias veiklas planuoti ir įgyvendinti.** Kas vienoje mokykloje gali būti labai veiksminga, kitoje gali neturėti jokios įtakos.

Ieškant atskaitos taško tyrimo duomenims interpretuoti, kuris sukeltų ugdymo rezultatų pokyčius, siūloma atsižvelgti į „savaime aiškius“ **ryšius tarp informacijos ir kokybės gerinimo siekių**, pasinaudoti vadybinės ir mokymo praktikos žiniomis, sukauptomis konkrečioje mokykloje. Mokytojai, analizuodami egzaminų ar apklausų rezultatus, beveik visada turi detalios informacijos arba neišreikštų žinių, galinčių šiuos rezultatus paaiškinti. Vertinimo organizavimo uždavinys tuomet yra pateikti mokytojui duomenis ir parinkti tokias darbo su duomenimis formas, kurios įgalintų panaudoti savo patirtį ir formuluoti sprendimus apie savo ir mokyklos darbo tobulinimą. Tiek mokytojo, tiek mokyklos vadovo sukaupų žinių visuma, patirtis leidžia aiškinti priežastinius ryšius kaip savaime suprantamus ir, tuo remiantis, organizuoti veiklą kokybės gerinimo tikslu. Be abejo, sprendimai, kaip gerinti ugdymo kokybę, gali būti priimami remiantis ne tik individualia praktika, bet ir mokytojų komandoje, kuomet interpretuojant duomenis, remiamasi ne individualia, bet apibendrinta patirtimi ir žiniomis apie konkretų atveją (mokinį, klasę, ugdymo turinį ir pan.).

²⁵ Ross, K. N., Mahick, L. (1990). *Planing the quality of education. The collection and use of data for informed decision-making*. Pergamon Press, p. 74.

²⁶ Hanushek, EA, (2003). The Failure of Input-based Schooling Policies. *The Economic Journal*. Blackwell Synergy.

Kaip jau buvo minėta, duomenys dažniausiai nėra kaitos procesų katalizatorius. Daugelyje vertinimo modelių akcentuojamas aktyvus darbas su duomenimis. Tyrimas ir duomenų rinkimas neišsemia kokybės instrumentų ir technikų įvairovės. Kokybė yra vadybos problema ir sprendina vadybos metodais. Kokybės vadybos vadovėliuose galima rasti įvairių būdų, kurie susiję su asmeninės patirties ir individualaus žinojimo apibendrinimu organizacijos vertinimo ir problemų sprendimo tikslu: srautų diagrama, Ishikawa diagrama, įvairios žemėlapių technikos, rangavimo metodai ir tokie elementarūs statistinės analizės metodai, kaip laiko eilučių analizė, Pareto diagrama, sklaidos diagrama ir pan. Manytume, kad **kokybės vadybos ir politikos vertinimo technikų taikymas dirbant su tyrimų duomenimis leistų gauti kokybiškai naujos informacijos ir padėtų priimti sprendimus.**

Visa, kas čia buvo pateikta apie neišreikštas žinias ir jų vaidmenį, tinka ir kalbant apie savęs vertinimo organizavimą besimokančios organizacijos kūrimo tikslu. Tačiau verta pažymėti, kad besimokančios organizacijos atveju neišreikštų žinių tapsmas išreikštu bendru žinojimu yra daugelio mokymosi technikų tyrinys. Darbas su žiniomis ar duomenimis, patyrimo bendra sklaida ir įprasminimas yra Senge penkių besimokančios mokyklos disciplinų pagrindas, kuris iš principo nedera su pagrindiniais kokybės vadybos modelio elementais.

Penktoji dilema: vertinimo tipų įvairovė ar bendras modelis?

Vidaus auditas kaip mokyklos savęs vertinimo metodika yra sukurta škotishkosios mokyklų įsivertinimo metodikos pavyzdžiu ir išlaiko angliškajai vertinimo tradicijai būdingą realizmą, instrumentalizmą, sistemingumą. Tačiau praktika rodo, kad šis modelis kinta, evoliucionuoja, yra derinamas prie mokyklos situacijos. Kyla klausimas, ar reikia visoms Lietuvos mokykloms taikyti tą patį įsivertinimo modelį? Jei taip, kokios yra esminės šio modelio savybės, kurioms pasikeitus galima konstatuoti, kad mokykla įteisinto modelio nesilaiko? Ar mokyklos pagal keliamus įsivertinimo tikslus ir mokyklos kontekstą negali pasirinkti kito savęs vertinimo būdo? Trumpai pristatydami vertinimo būdų ir metodų įvairovę aktualizuojame šiuos klausimus, pateikdami du vertinimo tipus iš didelės jų įvairovės.

Yra žinoma daugybė vertinimo požiūrių. Pristatydami ketvirtosios kartos – konstruktyvistinė paradigma besiremiantį vertinimą, E. G. Guba, Y. S. Lincoln²⁷ pateikia trumpą vertinimo požiūrių evoliuciją. Pirmiausia vertinimas atsirado kaip mokymosi rezultatų įvertinimas. Vėliau svarbu buvo vertinti ne tik rezultatus, bet ir aplinką, nustatyti veiksnius, kurie galėjo turėti įtakos rezultatams. Praėjusio amžiaus aštuntajame dešimtmetyje, pasikeitus vertinimo požiūriams, svarbus tapo vertintojo pateikiamas sprendimas apie vertinamą objektą. Buvo sukurti ir įdiegti nauji vertinimo modeliai, skirti planavimui, sprendimų priėmimui. Tuo laikotarpiu taip pat sukurti teisiniai, demokratiniai patariamieji, į sprendimų priėmimą orientuoti, į vartotoją orientuoti, į atskaitomybę orientuoti, į taikymą orientuoti ir kt. vertinimo modeliai. Šiandien jau aišku, kad nėra geriausio požiūrio ar geriausio vertinimo modelio. Paskutiniajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje įsigali modeliai, akcentuojantys, kad privalu įtraukti į vertinimo procesą tuos, kurie patys yra vertinami, ir tuos, kurie naudosis vertinimo rezultatais. Todėl trumpai pristatome vieną iš populiariausių šiuolaikinių požiūrių į **vertinimą – konstruktyvistinį požiūrį**. Čia nesunkiai atpažįstami daugelis vidaus audito bruožų, tačiau kartu galima pastebėti svarių ir reikšmingų savitumų.

Konstruktyvistinio požiūrio į vertinimą bruožai

²⁷ Guba, E. G., Lincoln, Y., S. (1989). Forth Generation Evaluation. Sage Publications. *The internacional Professional Publishers*. Newbury Park. London. New Delhi.

- Vertinimas yra procesas, kuriame vertintojai, vertinamieji ir rezultatais suinteresuoti asmenys bendradarbiaudami *kuria, tobulina sutartą vertinimo sistemą*. Šis procesas nepaneigia ir nepakeičia empirinių tyrimų metu gautos informacijos – informacija tiesiog yra vertinimo proceso dalis. Sutarti vertinimo principai yra ir vertinimo rezultatas, nes tęsiami pokyčiai, sukeliantys veiklos tobulinimą, koregavimą ir, jei reikia, pertvarkymą.
- Vertinimas yra procesas, kuris *sieja duomenų rinkimą ir duomenų interpretavimą* į vieną neatskiriama ir nuolat vykstantį procesą. Ne dalis vertinimo proceso (pvz., duomenų rinkimas), bet visas procesas turi būti suplanuotas, objektyvus, valdomas ir vertinamas.
- Vertinimas yra *lokalus* procesas. Jo rezultatai priklauso nuo konteksto, asmenų, kurie naudosis rezultatais, kitų suinteresuotų asmenų, aplinkos. Kitų vertinimų patirties negalima taikyti konkrečiai aplinkai, net jei tą patirtį galima adaptuoti. Vertinimas kartu yra ir *kūrybinis* procesas.
- Vertinimas yra *sociopolitinis* procesas. Socialiniai, kultūriniai ir politiniai veiksniai, jei nuo jų būtų atsiribojama, iškreiptų vertinimą, todėl jie yra integruojami į procesą.
- Vertinimas yra *mokymo(si)* procesas. Vertintojai, klientai, rėmėjai ir steigėjai (dalininkai) – visi moko ir mokosi vieni iš kitų; iš tiesų šitas mokymas(si) yra būtina sąlyga norint prasmingai keisti kultūrinius požiūrius juos, rekonstruoti.
- Vertinimas yra *besitęsiantis, pasikartojantis ir besikeičiantis* procesas, kadangi jo „atradimai“ kuria socialines konstrukcijas, kurios tampa rekonstrukcijos objektais (pvz., jei problema nėra įvardyta, jos negalima vadinti problema. Įvardyta problema yra sprendimų objektas). Vertinimai turi būti tęstiniai, pakartojami ir atnaujinami. Geras vertinimas iškelia daugiau klausimų nei pateikia atsakymų.
- Vertinimas yra *kintantis* procesas. Jis negali būti visiškai suplanuotas ir apibrėžtas. Vertinimo veiksmai ir pasiekimai priklauso nuo daugelio veiksnių sąveikos.
- Vertinimas yra procesas, *įtraukiantis* vertintojus, vertinamuosius ir dalininkus *į uždarus besivystančius santykius*.
- Vertinimas yra *bendras* procesas, kuris integruoja visų dalyvių vertinimo supratimą. Supratimo dėmė priklauso nuo susitarimo ar bent skirtingų ir konkuruojančių vertinimo sampratų išsiaiškinimo. Tokiu būdu vertinimas tampa visiems dalyviams edukuojančiu procesu.
- Vertinimas yra *bendradarbiavimo* procesas, kuriame skirtingos grupės su vertintoju pasidalina atsakomybę dėl priimtų metodologinių ir interpretacinių sprendimų. Vertinimas sudaro galimybių visiems realizuoti įgalinančias veikti veiklas.
- Vertinimas turi apimti ne tik techninę ekspertizę ir analizę, bet ir būti *susijęs su asmeninėmis vertintojų savybėmis*. Galbūt pačios svarbiausios iš jų yra šios: kantrumas, humaniškumas, atvirumas, adaptacija, humoro jausmas.

Kita aktuali mokykloms šiuolaikinio vertinimo idėja yra **vertinimo panaudojimas**²⁸ (*Utilization Focused Evaluation*). Ši vertinimo rūšis remiasi teiginiu, kad vertinimą turi nulemti jo nauda. Realūs žmonės realiame pasaulyje turi panaudoti vertinimo rezultatus ir vertinimo patyrimą. Šis pragmatinis tikslas aktualus vertinimo pradžioje (dar jį tik planuojant) ir apima visą vertinimo procesą iki pabaigos. Požiūris reikalauja, kad būtų tiksliai identifikuojamos grupės, kurios naudosis vertinimo rezultatais, išsiaiškinti šių grupių lūkesčiai, o taip pat numatytos galimos neplanuotos vertinimo pasekmės. Būtent asmenys, planuojantys naudotis vertinimu, turi spręsti apie vertinimo tikslus, kurie gali būti skirtingi: naudos ar vertės nustatymas (apibendrinamasis vertinimas), programos planavimas (vertinimas planavimo tikslu), programos gerinimas (formuojamasis vertinimas), naujų žinių gavimas (vertinimas konceptualizavimo tikslu). Viso tyrimo metu dirbama su potencialiais vartotojais, jie ugdomi ir įgalinami panaudoti tyrimo rezultatus, tačiau pabrėžiama, kad šis darbas turi būti atliekamas labai kokybiškai, nepiktnaudžiaujant susitikimų laiku, turi lemti dalyvavimo kokybę, o ne kiekybę. Į taikymą orientuoto vertinimo požiūriu validumas ir pritaikomumas yra nepriklausomos savybės ir panaudojimo kliūtys yra daug svarbesnės nei validumo kliūtys. Ypatingas vertinime skiriamas rezultatų skelbimui ir sklaidai. Rezultatai jokių būdu negali supainioti asmenų, ketinančių juos panaudoti.

Lygiai taip pat galima būtų apibūdinti į sprendimų priėmimą orientuotą vertinimo modelį ar įgalinančio vertinimo modelį.

Vertinimo specialistai skaičiuoja apie keturiasdešimt įvairių vertinimo modelių ir tipų, todėl kyla klausimas, ar iš tiesų griežtas instrumentinis organizacijos savęs vertinimo modelis, koks, yra mokyklų vidaus auditas, priimtinas kiekvienoje mokykloje ir atitinka jos kultūrą, duoda pageidaujamų rezultatų? Manytume, kad savęs vertinimas būtų veiksmingesnis, jei mokyklos turėtų (ar išdrįstų naudotis) didesnes modelio adaptavimo galimybes. Savęs vertinimas mokykloje galėtų būti apibrėžtas nusakant esminius principus ir paliekant mokykloms pačioms pasirinkti vertinimo modelį. Šie principai galėtų būti panašūs į žemiau pateiktus *OFSTED*²⁹ deklaruotus įsivertinimo principus. Taip pat reikia pažymėti, kad siūloma vertinimo modelių įvairovė, sudaranti mokyklai teisę rinktis, negalėtų būti įgyvendinta išanksto jos neparėmus literatūra ir mokymais.

Mokyklos savęs vertinimo principai (OFSTED):

1. Protinga atskaitomybė turėtų remtis pačios mokyklos požiūriu į tai, kaip gerai ji dirba dėl savo mokinių ir kokie yra jos tobulėjimo prioritetai.
2. Savęs vertinimas turėtų būti mokyklos kasdienybė.
3. Efektyvus savęs vertinimas turėtų kelti svarbiausius klausimus, susijusius su mokinių mokymusi, pasiekimais ir daroma pažanga.
4. Tam, kad vertinimas atsakytų į šiuos klausimus, jis turėtų remtis įrodymais.
5. Vertinimas turėtų lyginti mokyklos ir mokinių veiklą tarp panašių mokyklų.
6. Vertinimas turėtų įtraukti visus darbuotojus, mokinius, tėvus ir vadovus.
7. Vertinimas turėtų būti neatskiriama mokyklos centrinės sistemos dalis, vertinant ir ugdant mokinius bei valdant, ugdant darbuotojus.
8. Vertinimas turėtų skatinti imtis veiksmų.

Tyrimo teorinio pagrindimo apibendrinimas

Savęs vertinimas yra sudėtingas reiškinys. Čia paminėtos penkios dilemos apima tik nedidelę dalį organizacinių pasirinkimų, tobulinimo krypčių, į kurias ateityje galėtų būti orientuotas mokyklos savęs vertinimo modelio tobulinimas. Pateikiant dilemas, tyrėjų norėta pabrėžti vertinimo modelio pasirinkimo svarbą, leidžiančią išgryninti mokyklos nuomonę apie savęs vertinimą, modelio

²⁸ Patton Quinn, M. (2000). *Utilization-Focused Evaluation*. Evaluation models viewpoints on educational and human services evaluation. Second edition. P. 457. Kluwer Academic Publishers. USA.

²⁹ *Self-evaluation: A guide for school leaders*. National College for School Leadership. Prieiga internete: www.ncsl.org.uk

adaptavimą, pritaikant jį mokyklos situacijai. Kartu atskleisti keli skirtingi teoriniai vertinimo požiūriai ir jų sąsajos su šalies mokyklose vykstančiais įsivertinimo procesais, taip kviečiant plačiau pažvelgti ir padiskutuoti apie savęs vertinimo reiškinį.

1.2. Tyrimo koncepcija

Tyrimo „Mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonė apie vidaus audito paskirtį ir organizavimą“ **atraminė pozicija yra tyrimo techninė užduotis**, joje suformuluoti probleminiai tyrimo klausimai, apibrėžiantys tyrimo turinį, bei nurodyti konkretūs metodai ir tikslinės grupės. Koncepcijos vystymo metu tyrimo užduotyje suformuluoti klausimai buvo tikslinami, tačiau jų turinys išliko nepakitęs. Buvo panaudoti visi numatyti tyrimo komponentai, tyrimo metu išryškėjusiam žinių poreikiui tenkinti pasitelkti nauji.

Tyrimo „Mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonė apie vidaus audito paskirtį ir organizavimą“ **strategiją galima apibūdinti kaip mišrių metodų požiūrį**. Šis požiūris 1) remiasi prielaida, kad kompleksinis duomenų rinkimas suteikia geresnį tyrimo objekto ir problemos supratimą; 2) apima kiekybinių ir kokybinių tyrimų prieigų derinimą priklausomai nuo tyrimo poreikių ir tikslų; 3) išreiškia įvairių tyrimo metodų trianguliaciją, siekiant suvokti ir atskleisti nagrinėjamą problemą; 4) yra orientuotas į praktiką ir tiriamo objekto kaitą.

Bendrą **tyrėjų poziciją tyrimo metu galima nusakyti kaip emancipacinį požiūrį**, kuris reiškėsi 1) metodologine nuostata tyrimo instrumentais VA tirti kaip pozityvų reiškinį, tuo padedant tyrime dalyvavusių mokyklų bendruomenėms suprasti jo reikšmę ir naudą; 2) tyrimo ataskaitos rengimo metu išreikšta pozicija, kad pateikti duomenys turi ne neigiančiai kritikuoti, bet sudaryti galimybę formuluoti tobulinimo kryptis; 3) tyrėjų atvirumu vertinant situaciją asmeninės naudos, kurią atliekamas tyrimas teikia tyrėjų kompetencijoms, refleksija. Kaip šio požiūrio įgyvendinimo pavyzdį galima pateikti faktą, kad standartizuotos apklausos metu akcentuoti ne praradimai, kuriuos patiria mokykla, atlikdama VA, bet nauda mokyklai ir mokytojams. Atliekant grupinį interviu respondentams suteikiama galimybė išreikšti savo požiūrį į VA, tikslingais klausimais stengiantis šį požiūrį pagilinti, išplėsti.

Tyrimo komponentai ir metodų derinimas

Studija pradedama žvalgomaisiais tyrimais, jų pagrindu formuluojamos pirminės tyrimo hipotezės ir parengiama plačios apimties kiekybinio pobūdžio apklausa, kuria siekiama generalizuoti mokytojų ir vadovų nuomonės apie VA raišką populiacijoje ir tikslinėse tyrimo imtyse. Tris tikslines kiekybinio tyrimo imtis sudaro pedagogai, dirbantys mokyklose, kurios: 1) dalyvavo NMVA projekte „Kaip mums sekasi?“; 2) 2006 – 2008 m. buvo vertinamos mokyklų tobulinimo išorės audito; 3) atsitiktiniu būdu atrinktos iš tų pačių rajonų, iš kurių yra pirmosioms dviem imtims priklausančios mokyklos, papildomai kontroliuojant mokyklos dydžio, mokyklos tipo ir gyvenamosios vietovės, kurioje yra mokykla, parametrus. Drauge buvo atliekamas mokyklų atvejų tyrimas. Šio tyrimo metu buvo atliekami grupiniai interviu su šešių mokyklų, priklausančių aukščiau apibrėžtomis trimis mokyklų grupėms, pedagogais ir individualūs interviu su šių mokyklų vadovais. Kiekybinio tyrimo metu apie šias mokyklas surinkta informacija leidžia, viena vertus, išplėsti kokybinės mokyklų atvejų analizės išvadas, kita vertus, validuoti kiekybinio tyrimo duomenų interpretacijas.

Mokyklų, dalyvavusių NMVA projekte „Kaip mums sekasi?“, koordinacinių vidaus audito grupių vadovų tyrimas ir mokytojų nuomonių apie VA tyrimai *focus* grupių metodu buvo vykdomi kaip atskira tyrimo linija, planuojant vėliau šiuos rezultatus lyginimo ir integravimo būdu gretinti su kiekybinio tyrimo ir atvejo analizės rezultatais.

Preliminari aukščiau išvardytų tyrimų, kurie buvo iš anksto planuojami realizuojant tyrimo techninėje užduotyje apibrėžtus reikalavimus ir probleminius klausimus, duomenų analizė parodė, kad tikslinga planuoti atlikti nedidelės apimties papildomus tyrimus, norint pagilinti tyrimo klausimus ir patikrinti tyrimo metu iškeltas hipotezes. Toks **tyrimo koncepcijos vystymas tyrimo metu yra įprasta mišrių tyrimų procedūra, išreiškianti jo atvirumą**. Galima tyrimo koncepcijos kaita buvo numatyta planuojant tyrimą, detalus tyrimo dizainas nusakytas tik įpusėjus tyrimui, gavus preliminarinius duomenis.

Paaikškėjo, kad statistinė hipotezė, jog mokyklų, kuriose 2006 – 2008 metais vyko išorės audito procedūros, pedagogai palankiau nei tų pačių savivaldybių atsitiktinai atrinktų mokyklų pedagogai, vertina vidaus audito teikiamą naudą, nepasitvirtino. (Pagrindas tokiai hipotezei yra spėjimas, kad didesnis dėmesys VA ruošiantis išorės auditui ir išorės auditorių darbo metodų stebėjimas pagilina mokyklos supratimą apie VA ir jo teikiamą naudą, o IA ataskaita inicijuoja mokyklos savęs vertinimo sistemos tobulinimą.) Todėl buvo numatytas IA ataskaitų turinio analizės metodas, siekiant bent iš dalies paaikškinti mažą IA poveikį mokyklų savęs vertinimo srityje, nustatant, kaip ataskaitose atskleidžiamas VA veiksmingumas mokyklose ir kokias rekomendacijas dėl VA tobulinimo mokyklose teikia išorės auditoriai.

Atvejų analizės metu išryškėjusi takoskyra tarp audito atlikimo bei vertinimo mažose ir didelėse mokyklose leido suformuluoti hipotezę, kad VA metodika ir organizavimas mažoje mokykloje yra sudėtingesnis ir reikalauja kompleksinių oficialios VA metodikos transformacijų. Analizuojant sėkmingus atvejus, paaikškėjo, jog VA sėkmei svarus yra vadovų vaidmuo atliekant VA, mokyklos ir vadovo nuostatų VA atžvilgiu sąsajos. Naujos žinios inspiravo siekį gilinti ir plėsti vadovų nuostatų VA atžvilgiu tyrimą. Šios dvi papildomos tyrimo kryptys – mažų mokyklų atvejo analizė ir vadovų nuostatų tikslinimas – buvo realizuotos atliekant vadovų interviu. Vadovų imtis sudaryta remiantis dviem kriterijais: 1) mokyklos, kuriai vadovauja, dydis, 2) vadovų įsitraukimas į VA ir mokyklos sėkmė (žr. skyrelyje apie tyrimo metodiką).

Trečiasis naujai planuojamas tyrimas rėmėsi žiniomis, išryškėjusiomis vadovų interviu metu, ir nurodė VA metodikos taikymo mokykloje ir švietimo skyriaus požiūrio į VA ryšius. Plečiant supratimą apie šiuos ryšius atlikta rajonų, kurių mokyklos atrinktos atvejų analizei, o mokyklų vadovai dalyvauja interviu, švietimo skyrių specialistų, kuriojančių vidaus auditą mokyklose, apklausa (žr. skyrelyje apie tyrimo metodiką).

Reikia pabrėžti, kad tyrimo koncepcijos vystymas neapsiribojo vien empirinio pažinimo inspiruota raida. **Keitėsi ir tyrimo teorinis pagrindas**, judant nuo savęs vertinimo, kaip kokybės vadybos elemento, link besimokančios organizacijos ir savęs vertinimo sąsaulų akcentavimo.

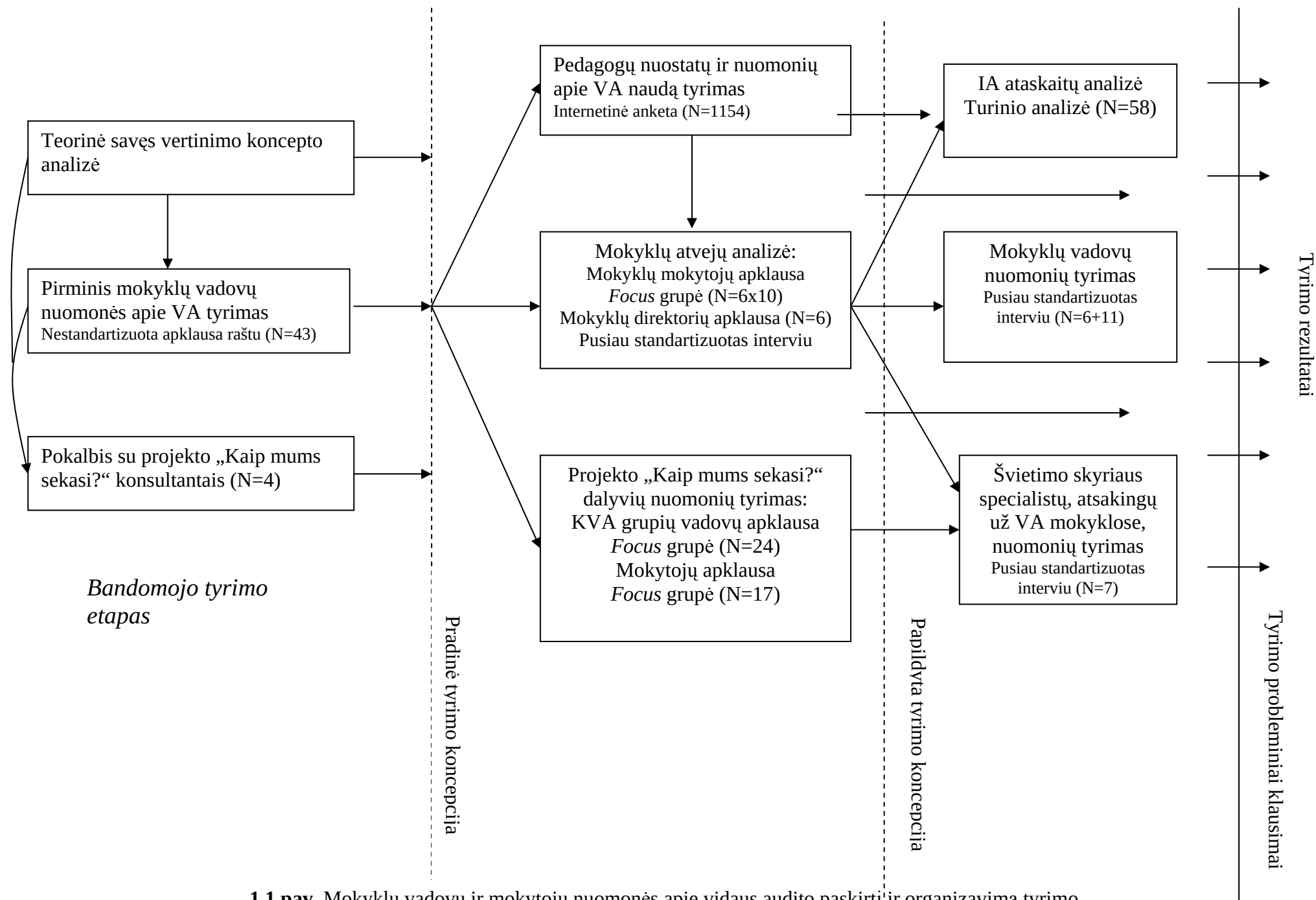
Tokiu būdu iš viso buvo atlikti devyni tarpusavyje turiniu ir nuoseklumu susiję tyrimai. Visų tyrimų rezultatus apibendrina probleminiai tyrimo klausimai. 1.2 lentelėje pateikiama kompleksinio tyrimo objekto bei tyrimo klausimų sąsaja su tyrimo komponentais. 1.1 pav. pateikiama tyrimo dizaino schema, atskleidžianti tyrimo komponentų tarpusavio ryšius ir tyrimo dinamiką.

Tyrimo „Mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonė apie Vidaus audito paskirtį ir organizavimą“ klausimų ir tyrimo komponentų sąsajos

Tyrimas	Tyrimo objektas ir klausimas					
	Mokyklos vadovų nuomonė ir nuostatos dėl VA paskirties	VA integravimas į mokyklos vadybos sistemą	VA kaip mokymosi veiksnio vertinimas	VA veiksmingumą lemiančios priežastys	VA naudos mokyklai ir mokytojams vertinimas	Savivaldybės švietimo skyrių specialistų nuostatos VA atžvilgiu
Pirminis mokyklų vadovų nuomonės apie VA tyrimas	++	++	+	+	+	+
Pokalbis su projekto „Kaip mums sekasi?“ konsultantais	++	++	+	++		++
Pedagogų nuostatų ir nuomonių apie VA naudą tyrimas			++	+	++	
Mokyklų atvejų analizė	++	++	++	++	+	+
Projekto „Kaip mums sekasi?“ dalyvių nuomonių tyrimas	+	+	+	++	++	+
IA ataskaitų analizė		++		++		
Mokyklų vadovų nuomonių tyrimas	++	++	+	+	+	++
Švietimo skyriaus specialistų, atsakingų už VA mokyklose, nuomonių tyrimas	+	+	+	+	+	++

+ Tyrimo komponentas iš dalies atsako į tyrimo klausimą

++ Tyrimo komponentas atsako į tyrimo klausimą.



1.1 pav. Mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonės apie vidaus audito paskirtį ir organizavimą tyrimo dizaino schema

1.3. Pedagogų anketinės apklausos internetu metodika

Mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonės bei nuostatų apie vidaus audito paskirtį ir organizavimą tyrime empiriniai duomenys rinkti taikant anketinės apklausos internetu metodą.

Instrumento pagrindimas

Tyrimo duomenys buvo renkami naudojant tyrimo autorių parengtą **apklausos raštu anketą-klausimyną**. Anketa (žr. 1 priedą) buvo pritaikyta internetinei apklausai ir pateikta tinklapyje www.fotoakimirka.lt/tyrimas/

Klausimyną sudaro instrukcinė-motyvacinė dalis, demografinis ir diagnostinis blokai. Suvokiant, kad VA mokykloje tinkamai funkcionuos tik tuomet, kai pedagogai supras jo naudą mokyklai bei savo asmeniniam profesiniam tobulėjimui, tyrimo instrumento turinys tikslingai susietas su darbuotojo darbo motyvacijos teorija. Manoma, kad pats VA atlikimas turėtų motyvuoti pedagogą dalyvauti mokyklos vertinimo veiklose. Kaip atraminė motyvacijos teorija buvo pasirinkta Herzberg klasikinė dviejų veiksmų teorija.

Anketos diagnostiniame bloke mokytojų klausiama, kokią *naudą* jie asmeniškai patiria mokyklos VA dėka (pasitenkinimo veiksniai) ir kiek *naudingas* VA yra mokyklai (palaikymo veiksniai). Šios Herzberg veiksmų kategorijos yra performuluotos, atsižvelgiant į VA veiklų savitumą.

Pasitenkinimo veiksniai: kompetencijos augimas; profesinės veiklos atsakomybė; gero darbuotojo statuso įtvirtinimas; savęs realizavimas profesinėje srityje. Palaikymo veiksniai: mokytojų įsitraukimas į mokyklos tobulinimą; galimybė viešai diskutuoti mokyklos veiklą; gerėjanti darbo aplinka; prioritetas ugdymo proceso gerinimui.

Atskiras klausimų blokas skirtas VA kaip vertinimo instrumento validumo ir patikimumo vertinimui. Anketos pabaigoje pateiktas ir atviras klausimas prašant respondentų surašyti audito tobulinimo pasiūlymus: „Ką, Jūsų nuomone, reikia daryti, kad vidaus auditas mokyklai ir mokytojams būtų naudingesnis? (parašykite).“ Tyrime naudoto instrumento struktūra pateikiama 1.3 lentelėje.

1.3 lentelė

Pedagogų anketinės apklausos apie vidaus audito paskirtį ir organizavimą klausimyno specifikacija

Diagnostinis blokas	Diagnostiniai konstruktai
Duomenys apie mokyklą ³⁰	Mokyklos tipas; vietovė, kurioje yra mokykla; mokytojų, dirbančių mokykloje, skaičius; mokyklos dalyvavimas programoje „Kaip mums sekasi?“ ir išorės audite.
Duomenys apie respondentą	Pedagoginio darbo stažas; profesinės kvalifikacijos kategorija; administracinis statusas mokykloje; mokymų apie VA patirtis; įsitraukimas į VA.
VA organizavimo mokykloje modelis ir jo vertinimas	KVA grupės vadovo pareigos, KVA grupės padėties pastovumas, bendruomenės įtraukimas į VA, VA rezultatų aptarimas.

³⁰ Duomenys apie mokyklą ekonomiškumo sumetimais į tyrimo duomenų bazę buvo perkelti iš žinybinės ŠMM Švietimo valdymo duomenų bazės (ŠVIS) bei NMVA ataskaitų.

Motyvuojančiosios veiksniai	<u>Kompetencijos augimas</u> (pvz.: Auditas praplečia mano supratimą apie šiuolaikinę mokyklą, kaip organizaciją, apskritai; Audito metu įgijau naujų kompetencijų, kurias galiu panaudoti pamokose, auklėjamojoje veikloje). <u>Profesinės veiklos atsakomybė</u> (pvz.: Auditas man atveria papildomas galimybes geriau suprasti mokinių poreikius, aktualijas; Auditas yra proga pačiam pagalvoti apie savo veiklą visos mokyklos kontekste). <u>Gero darbuotojo statuso įtvirtinimas</u> (pvz.: Auditas leidžia pasijusti svarbiam planuojant ir keičiant mokyklos gyvenimą; Audito rezultatai leidžia pasijusti gerai ir atsakingai dirbančiu mokytoju). <u>Savęs realizavimas profesinėje srityje</u> (pvz.: Audito rezultatai padeda pamatyti, kaip galiu tobulinti savo veiklą; Auditas suteikia galimybę kurti, išbandyti idėjas praktikoje).
Palaikančiosios veiksniai	<u>Mikroklimatą gerinantys veiksniai</u> (pvz.: Auditas gerina kolektyvo mikroklimatą; Auditas motyvuoja mokytojus kartu ieškoti problemos sprendimo). <u>Galimybė viešai diskutuoti apie mokyklos veiklą</u> (pvz.: Auditas padeda mokyklos direktoriui sužinoti kolektyvo nuomonę, kurią neretai vengiama išsakyti atvirai; Auditas padėjo stiprinti teigiamą mokyklos įvaizdį). <u>Gerėjanti darbo aplinka</u> (pvz.: Audito dėka pagerėjo darbo sąlygos (pvz., sutvarkyti kabinetai, nupirktos mokymo priemonės, įvestas reikalingo specialisto etatas ir pan.; Audito rezultatai yra svarbūs mokytojų skatinimui ir nuobaudoms (vadovo padėka, papeikimas ir pan.). <u>Prioritetas ugdymo proceso gerinimui</u> (pvz.: Audito dėka pavyko išspręsti konkrečių mokyklai aktualių ugdymo problemą).
Mokytojų nuomonė apie VA	<u>Požiūris į audito procedūras</u> (pvz.: Auditas atima daugiau laiko, nei duoda naudos; Auditas mokykloje sukasi kaip gerai suderintas mechanizmas). <u>Audito validumas</u> (pvz.: Audito metu surinkti duomenys yra patikimi, atspindi tikrąją mokyklos padėtį; Audito procesas mokykloje vyksta etiškai, vengiama įžeidimų, pykčio, apkalbų; Audito išvados mokykloje rengiamos atsakingai). <u>Požiūris į audito metodiką</u> (pvz.: Audito metodika keičiama per greitai: apsipratome su senąja, o jau atsirado patobulinta; Norėčiau daugiau sužinoti apie vidaus auditą, kelti kvalifikaciją mokyklos įsivertinimo srityje).
Siūlymai dėl VA tobulinimo	Atviras klausimas Ką, Jūsų nuomone, reikia daryti, kad vidaus auditas mokyklai ir mokytojams būtų naudingesnis? (parašykite)

Apklauskos administravimo metodika

Administruojant apklausą buvo siekiama sumažinti apklauskos vykdytojų mokykloje ir respondentų darbą. Šio principo buvo laikomasi pasirenkant apklauskos laiką, formą ir administravimo aplinkybes. Atsižvelgiant į mokslo metų pradžios situaciją, internetinė apklausa vykdyta 2008 m. Spalio – lapkričio mėn. Į pasirinktas mokyklas buvo skambinama telefonu ir pokalbyje su atstovu (dažniausiai – su direktoriumi arba direktoriaus pavaduotoju, atsakingu už VA) informuojama apie vykdomą apklausą, aptariamos apklauskos atlikimo ypatybės. Gavus pašnekovo sutikimą, į mokyklą el. paštu buvo išsiunčiama informacinė-motyvacinė žinutė su „prisegtu“ tyrimo organizatorių parengtu skelbimu, skirtu atspausdinti ir pavišinti mokytojų kambaryje.

Respondentui internete užpildžius klausimyną ir patvirtinus siuntimą, rezultatai fiksuoti serveryje esančioje duomenų bazėje. Tuo būdu tyrimo vykdytojai galėjo sekti mokyklą ir mokytojų išitraukimo į apklausą dinamiką. Pasibaigus nurodytam apklauskos laikui buvo sulaukta tik apie 500 užpildytų anketų. Atlikus mokyklų aktyvumo apklausoje analizę, į daugelį mokyklų išsiųstos direktoriams skirtos el. žinutės-priminimai ir pakartotas siuntimas informacinio-motyvacinio teksto bei skelbimo su pratęstu apklauskos pabaigos terminu.

Po priminimo-prašymo išsiuntimo sulaukta dar daugiau kaip 600 anketų. Taikant šiame skyrelyje aprašytą apklausos administravimo metodiką, iš viso pavyko apklausti **1154 pedagogus iš 117 šalies bendrojo lavinimo mokyklų.**

Tyrimo imties apibūdinimas

Tyrimo dalyvavusių mokyklų ir mokytojų skaičius pateikiamas 1.4–1.8 lentelėse.

1.4 lentelė

Mokyklų ir mokytojų pasiskirstymas pagal dalyvavimą NMVA projektuose

	Mokykla, dalyvavo projekte „Kaip mums sekasi?“	Mokykla, dalyvavusi išorės audite	Atsitiktiniu būdu atrinkta mokykla
Mokyklų skaičius	22	28	67
Vidutinis mokykloje apklaustų mokytojų skaičius	11,4	12,5	7,2

Tenka konstatuoti, kad iš 90 planuotų apklausti mokyklų, dalyvavusių NMVA projektuose (po 30 kiekvieno tipo), pavyko apklausti 22 mokyklas, dalyvavusias projekte „Kaip mums sekasi?“, 28 mokyklas, dalyvavusias išorės audito vertinime, ir 67 mokyklas, nedalyvavusias NMVA vertinimo projektuose.

1.5 lentelė

Mokyklų ir mokytojų pasiskirstymas pagal mokyklos vietovę

	Didmiestis	Rajono centras	Kaimo vietovė
Mokyklų skaičius	19	34	64
Vidutinis mokyklose apklaustų mokytojų skaičius pagal gyvenamąją vietovę	12,1	12,3	7,0

1.6 ir 1.7 lentelėse pateikiami duomenys išsamiai apibūdina respondentų pasiskirstymą pagal visus kitus fiksuotus imties požymius, o 1.8 lentelėje – pagal įsitraukimą į VA veiklas mokykloje.

1.6 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal profesines charakteristikas

	Kategorijos	Skaičiais	Procentais
Pedagoginio darbo stažas	1 –4 m.	72	6,3
	5 –10 m.	139	12,2
	10 –20 m.	367	32,1
	Virš 20 m.	566	49,5
Kvalifikacinė kategorija	Mokytojas	197	17,4
	Vyr. mokytojas	583	51,4
	Mokytojas metodininkas	340	30,0
	Mokytojas ekspertas	14	1,2
Jūsų statusas mokykloje	Esu vienas iš mokyklos vadovų	148	13,0
	Esu metodinio būrelio ar kitos mokytojų grupės vadovas	290	25,5
	Niekam nevadovauju	699	61,5
Jūs esate	Pradinių klasių mokytojas	202	17,8
	Dalyko mokytojas	833	73,6
	Kita	97	8,6
Jūsų dalyvavimas	Dalyvavau mokymuose, kuriuos vedė pakviestas lektorius	Taip–821 Ne–333	Taip–71,1 Ne–28,9

mokymuose apie vidaus auditą	Dalyvavau mokymuose, kuriuos vedė mūsų mokyklos vadovai ar mokytojai	Taip–595 Ne–559	Taip–51,6 Ne–48,4
	Pats vedžiau mokymus kitų mokyklų mokytojams	Taip–37 Ne–1117	Taip–3,2 Ne–96,8
	Mokymuose apie vidaus auditą nedalyvavau	Taip–112 Ne–1042	Taip–9,7 Ne–90,3

1.7 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal mokyklų kategorijas

	Kategorijos	Skaiciai	Procentais
Mokyklos vietovė	Didmiestis	230	21,0
	Rajono centras	418	38,2
	Kaimas	446	40,8
Mokyklos tipas	Pradinė mokykla	17	1,6
	Pagrindinė mokykla	449	41,0
	Vidurinė mokykla	403	36,8
	Gimnazija	183	16,7
	Jaunimo mokykla	16	1,5
	Kita	26	2,4
Atranka	Mokykla, dalyvavusi projekte „Kaip mums sekasi?“	250	21,7
	Mokykla, dalyvavusi išorės audite	349	30,2
	Atsitiktiniu būdu atrinkta mokykla	165	14,3
	Papildoma imtis	390	33,8

1.8 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal įsitraukimą į vidaus auditą mokykloje

Eil. Nr.	Kaip Jūs dalyvavote atliekant Vidaus auditą Jūsų mokykloje praėjusiais mokslo metais?	Skaiciai	Procentais
1.	Vadovavau KVA (Koordinacinei vidaus audito) grupei	130	11,5
2.	Buvau KVA grupės narys	437	38,5
3.	Nepriklausiau KVA grupei, bet teko rašyti iliustracijas, sudarinėti klausimynus, rinkti, apdoroti duomenis ir pan.	202	17,8
4.	Teko tik pildyti anketas, dalyvauti pokalbiuose	316	27,9
5.	Nedalyvavau	49	4,3

Apklausos duomenų apdorojimo ir analizės metodai

Pedagogų apklausos apie VA paskirtį ir organizavimą duomenys ataskaitoje pateikiami ir analizuojami keliais būdais.

- Santykinių dažnių lentelės.** Lentelėse pateikiamas respondentų atsakymų pasiskirstymas procentais. Procentai skaičiuojami nuo *visų dalyvavusių tyrime respondentų skaičiaus*. Neatsakiusių į atskirą klausimą procentas lentelėse nepateikiamas, todėl procentų suma eilutėje gali būti nelygi 100 proc.
- Porinės santykinių dažnių lentelės.** Lentelėse pateikiamas skirtingoms grupėms (pagal mokyklos tipą, mokyklos dydį, gyvenamosios vietovės, kurioje yra mokykla, tipą ir pan.) priklausančių respondentų atsakymų pasiskirstymas procentais. Tendencijai nustatyti dalyje lentelių (13 ir 14 anketos klausimai) pateikiamas tik respondentų, atsakiusių *Sutinku* ir *Iš dalies sutinku* procentas.
- Tikimybinės statistikos metodai. Statistinių hipotezių tikrinimas.** Kiekvienu atveju, lyginant skirtingoms grupėms priklausančių respondentų atsakymus, buvo nustatoma, ar stebimi skirtumai yra statistiškai reikšmingi, t. y. ar skirtumai yra pakankamai dideli, ar yra pakankamai didelės respondentų grupės, kad būtų galima teigti, jog išvada apie

skirtumus yra taikytina ir visai populiacijai. Skirtumo tarp atsakymų pasiskirstymų skirtingose respondentų grupėse statistiniam reikšmingumui įvertinti taikytas **Chi kvadrato testas**. Po kiekviena porine lentele pateikiama chi kvadrato reikšmė, laisvės laipsnių skaičius ir reikšmingumo lygmuo p (interpretuojant rezultatus, įprasta reikšmingumo slenkstį pasirinkti lygų 0,05, t. y., jei $p < 0,05$, tai išvada apie skirtumus taikytina visai populiacijai). Apskaičiavimai ataskaitoje nepateikiami.

4. Anketinės apklausos duomenims apibendrinti buvo konstruojamos įvairius **mokytojų požiūrius** į VA **atspindinčios skalės** (audito nauda mokyklai, audito nauda mokytojui, mokytojo teigiama nuostata audito atžvilgiu ir pan.). Atskiroms respondentų grupėms priklausančių pedagogų požiūriui į VA palyginimo tikslu buvo naudojamas **z vertės**. Z skalė – tai skalė, kurios vidurkis lygus 0, o matavimo vienetas yra standartinis nuokrypis. Patikrinus hipotezę apie skirstinių normalumą, buvo patvirtinta, kad skirstiniai yra normalieji ir leidžia taikyti **parametrinės statistikos metodus**: hipotezės apie vidurkių lygybę tikrinimą, **ANOVA testą** ir kt. Skirtingų veiksnių įtaka mokytojų nuostatoms dėl VA buvo įvertinama taikant **Eta koeficientą** ir **ranginės regresinės analizės metodą**.

5. Mokytojų atsakymų į atvirą klausimą analizei taikytas **turinio analizės (content) ir atviro kodavimo metodas**. Mokytojų atsakymai buvo keletą kartų skaitomi ir grupuojami pagal prasmę į atskiras grupes pagal atsakymų turinį. Tyrėjų grupė, remdamasi savo ekspertine bei tyrimų metodologine patirtimi, įvertino teiginių prasminį bendrumą ir išskyrė abstrakčias kategorijas, atskleidžiančias esmines mokytojų nuomonę apie VA. Šios nuomonės vėliau galėtų tapti VA metodikos ir proceso organizavimo tobulinimo gairėmis.

1.4. Pedagogų *focus* grupių metodika

Focus grupė yra grupinio interviu metodika, kurios tikslas – surinkti informaciją analizuojamu klausimu, remiantis interviu dalyvių pateikta informacija ir nuomonėmis, išreikštomis bendrai nagrinėjant svarstomą problemą. Šio tyrimų metodo savitumas yra dalyvių bendravimas tarpusavyje, leidžianti išsamiau atsiskleisti įvairiems požiūriams, nuomonėms, patirtims.

Pedagogų *focus* grupės organizuotos siekiant gauti informacijos atsakymams į tyrimo klausimus, orientuotus į mokytojų nuomonę apie VA organizavimą, procedūras, VA nauda ir galimybių mokytojų profesiniam tobulėjimui atskleidimą. *Focus* grupės organizuotos derinant jas su mokyklos direktoriaus interviu atlikimu, t.y. vienas tyrėjų komandos vizitas į mokyklą apimdavo 40–50 min. interviu su direktoriumi, o po jo – maždaug pamokos trukmės (45 min.) mokytojų, dalyvavusių audito procesuose, *focus* grupė interviu (direktorius grupės darbe nedalyvaudavo).

Susitikimo su tyrėjais aplinkybės būdavo derinamos prieš keletą dienų telefonu. Iš viso suorganizuotos 6 **focus grupės mokyklose, turinčiose skirtingą VA organizavimo patirtį, atlikimo kultūrą**. Į grupes susirinkdavo 6–12 mokytojų. Grupės moderatorius darbo pradžioje informuodavo dalyvius apie tyrimą ir jo tikslą, apie darbo formą. Grupės darbe naudotas daugialypės terpės projektorius. Dalyvių išsakomi teiginiai buvo rašomi ekrane. Šios priemonės taikymas leidžia kryptingiau struktūruoti diskusiją ir validuoti gautą informaciją (respondentui yra galimybė patikslinti, papildyti savo teiginį, diskusijos dalyviai gali veiksmingiau sekti diskusijos eigą).

Dalyvių patogumui ir papildomam grupės stimuliavimui naudota spausdinta medžiaga (išdalijami popieriaus lapai), kurioje buvo pateikti tie patys stimulai kaip ir rodomi ekrane (protokolo pvz. žr. 3 priede):

- Pagrindinis probleminis klausimas *Kokią naudą ir kokius praradimus patiria Jūs mokykla ir Jūs asmeniškai atskirais audito etapais?* Tikslinamieji klausimai: *Kuo patobulėjote? Kokias VA galimybes savo profesiniam augimui, mokyklos vystymui*

ižvelgėte? Kodėl? Kokie VA dalykai mokytojui ir mokyklai yra mažai prasmingi? Kaip mokykloje pasireiškia tikėjimas / netikėjimas tuo, kas daroma atskirais VA etapais?

- Lentelė-interviu protokolas su išvardytais VA etapais: VA organizavimas: funkcijų ir užduočių paskirstymas ir pasiskirstymas; Platusis auditas: vertinamų sričių išskyrimas; Ilustracijų rašymo ir svarstymo etapas; Duomenų rinkimas ir analizė; Audito rezultatų, išvadų pateikimas. Susitarimas dėl mokyklos tobulinimo prioritetų.

Apibendrinamasis klausimas *Koks turėtų būti auditas, kad atneštų daugiau naudos ir Jums, ir Mokyklai?* su tikslinamaisiais klausimais *Ką būtų naudinga stiprinti? Ką reikėtų koreguoti? Ko vertėtų atsisakyti?*

Vadovaujantis tais pačiais *focus* grupės organizavimo principais, organizuotos dvi *focus* grupės, kuriose dalyvavo projekto „Kaip mums sekasi?“ mokyklų KVA grupių vadovai ir mokytojai. Jiems pateikti klausimai apie į VA organizavimo ir naudos mokytojui ir mokyklai vertinimą skirtingų švietimo lygmenų kontekste (žr. 2 priedą).

Renginio pabaigoje dalyvių buvo prašoma išdalintuose protokoluose parašyti savo nuomonę – anoniminį atsakymą į apibendrinamąjį klausimą.

Focus grupės metu surinkti duomenys sisteminti ir analizuoti taikant dalyvių išsakytų ir užrašytų teiginių turinio analizės metodą.

1.5. Interviu su mokyklų vadovais metodika

Mokyklų direktorių interviu atliktas tyrėjų grupei lankantis jų darbo vietoje 2008 m. spalio – lapkričio mėn. Su 6 mokyklų vadovais bendrauta tą pačią dieną, kai jų mokyklose vyko mokytojų *focus* grupės interviu. Kiti 11 mokyklų direktorių buvo pasirinkti taikant tam tikrus tikslinės imties sudarymo kriterijus. Pirmoji mokyklų vadovų grupė apima direktorius, kurie yra gerai susipažinę su pirmąja VA metodika, dalyvavę ją kuriant ir išbandant, jų mokyklose VA vyksta daugiau kaip šešerius metus. Antrajai grupei priklauso aktyvūs, atviri kaitai ir efektyviai vadovaujantys savo įstaigoms vadovai. Į trečiąją grupę papuolė mokyklų direktoriai, skeptiškai vertinantys VA ir galintys argumentuoti šį savo požiūrį. Antroji ir trečioji respondentų grupės buvo sudarytos ekspertinės imties būdu: pasinaudota NMVA, steigėjo atstovų rekomendacijomis.

Kokybinis pusiau struktūruotas interviu taikytas, tyrėjams norint gauti atsakymus į šiuos tyrimo klausimus:

- Kaip mokyklų vadovai vertina VA nuostatas, paskirtį ir metodiką mokyklos veiklos kokybės gerinimo kontekste?
- Kaip mokyklų vadovai integruoja VA į mokyklos vadybos sistemą ir panaudoja VA rezultatus priimdami valdymo sprendimus dėl į mokyklos veiklos tobulinimą?
- Ką vadovai siūlo NMVA ir steigėjui, galvodami apie VA funkcionalumą ir adaptyvumą jų mokyklos valdymo kontekste?

Interviu vykdavo direktoriaus kabinete, įprastoje aplinkoje, siekiant sudaryti skatinančias sąlygas respondentui atvirai kalbėti apie situaciją, pareikšti savo nuomonę. Respondento išsakomos mintys interviu metu buvo fiksuojamos tyrėjų parengtame protokole (žr. 5 priedą).

1.6. Interviu su švietimo skyrių specialistais, kuruojančiais vidaus audito savivaldybėje, metodika

Švietimo skyrių specialistų, kuruojančių VA savivaldybėje, interviu buvo atliekami tyrėjų grupei lankantis savivaldybėse. Iš viso interviu davė 7 savivaldybių švietimo skyrių specialistai, į kurių funkcijas yra įtrauktas VA kuravimas. Šios grupės respondentų imtis suformuota derinant su mokyklų atvejų analizės imtimi. Savivaldybės specialistų, kuruojančių VA, apklausa tyrimo techninėje užduotyje nebuvo numatyta. Pirmųjų tyrimo etapų metu gaunami duomenys parodė, kad požiūris į VA, jo organizavimas mokyklose yra pakankamai skirtingas savivaldybių kontekste.

Atskleista kontekstuali situacija paskatino tyrėjus patikrinti hipotezę, ar teigiama nuostata VA atžvilgiu ir įsivertinimo procesų kokybė mokyklose yra susijusi su švietimo skyrių specialistų požiūriu į VA ir jo veiksmingumo skatinimo mokyklose iniciatyvomis. Kokybinis pusiau struktūruotas interviu taikytas tyrėjams norint išsiaiškinti:

- Kokios švietimo skyriaus veiklos yra susijusios su mokyklose vykstančiais Vidaus audito procesais? Kaip (jei yra) jos įteisintos švietimo skyrių veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose?
- Kokie yra švietimo skyrių specialistų požiūriai į VA organizavimą mokyklose? Ką jie mano apie VA atlikimo kokybę ir mokyklų gaunamus rezultatus?
- Kaip savivaldybių specialistai vertina savo žinias ir gebėjimus sėkmingai kuruoti jiems priskirtą sritį ir konsultuoti mokyklas VA atlikimo klausimais?
- Koks savivaldybių švietimo specialistų požiūris į NMVA veiklą organizuojant mokymus mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo klausimais?

Interviu vykdavo švietimo skyrių specialisto kabinete, įprastoje aplinkoje, siekiant sudaryti skatinančias sąlygas respondentui atvirai kalbėti apie situaciją, pareikšti savo nuomonę. Respondento išsakomos mintys interviu metu buvo fiksuojamos tyrėjų parengtame protokole (žr.4 priedą).

Švietimo skyriaus specialistų atsakymų, gautų interviu metu, analizei taikytas turinio (*content*) analizės ir atviro kodavimo metodas. Respondentų atsakymai buvo keletą kartų skaitomi ir grupuojami pagal prasmę į atskiras grupes pagal atsakymų turinį. Tyrėjai, remdamiesi savo ekspertine bei tyrimų metodologine patirtimi, įvertino teiginių grupės prasminį bendrumą ir išskyrė abstrakčias kategorijas, kurių turinys orientuotas į esmines respondentų nuomones.

Kategorijos turinys ir logika atskleidžiama naudojantis naratyvo technika. Respondentų originalūs teiginiai kategorijos viduje grupuojami ir nuosekliai pateikiami taip, kad jų prasmių seka sudarytų siužetą, kurio logika apibūdina ir atskleidžia tiriamą situaciją. Susipažįstančiajam su kategorijos teiginiais sudaroma galimybė sekti kategorijos „siužetinę liniją“, atskleidžiančią loginę jungtį tarp skirtingų respondentų nuomonių.

1.7. Išorės audito ataskaitų analizės metodika

Norint papildomai, be mokytojų anketinės apklausos, nustatyti, kaip VA organizuojamas mokyklose, koks pasirenkamas bendruomenės įtraukimo į mokyklos veiklos kokybės vertinimo procesus modelis, atlikta išorės audito ataskaitų analizė. Analizei panaudotos 58 mokyklų IA ataskaitos. Buvo remiamasi trečiąja ataskaitų dalimi „Vidaus audito veiksmingumas“ ir septintosios

mokyklos veiklos srities „Mokyklos valdymas ir kokybės garantavimas“ vertinimu. Ataskaitų dalies analizei taikytas turinio (*content*) analizės metodas. Iš šių dalių ataskaitų tekstų buvo renkami VA mokyklose modelių aprašymai ir siekiama nustatyti, koks VA atlikimo būdas realizuojamas priklausomai nuo mokyklos tipo ir dydžio, joje dirbančių mokytojų skaičiaus.

Siekiant atskleisti, kaip išorės auditoriai vertina VA kokybę audituotose mokyklose, pasiremta 58 išorės ataskaitų dalimi „Mokyklos stipriosios ir tobulintinos sritys“. Iš išorės vertintojų įvardijamų dešimties stipriųjų mokyklos veiklos ir nurodomų penkių tobulintinų veiklos sričių buvo renkami teiginiai, susiję su VA kokybės vertinimu, grupuojami ir analizuojami siekiant nustatyti bendrąsias VA vertinimo ir siūlymų tobulinti įsivertinimą tendencijas.

Nustatant, kokius VA veiksmingumo vertinimo kriterijus taiko išorės vertintojai, analizuodami mokyklose vykstančių VA procesų veiksmingumą, panaudota 58 mokyklų išorės audito ataskaitų trečioji dalis „Vidaus audito veiksmingumas“. Ataskaitų dalies analizei taikytas turinio (*content*) analizės metodas. Skaitant tekstus buvo ieškoma atsakymo į klausimą, kokiais kriterijais remiasi IA ataskaitų rengėjai, aprašydami ir vertindami mokykloje vykstančius VA procesus. Teiginiai, iliustruojantys VA veiksmingumo vertinimą, buvo grupuojami ir kategorizuojami siekiant atskleisti VA veiksmingumo vertinimo, kuriuo naudojasi išorės auditoriai, struktūrą.

2. PEDAGOGŲ NUOMONĖS APIE VIDAUS AUDITĄ TYRIMO REZULTATAI

2.1. Mokytojų anketinės apklausos rezultatai

Siekiant apibendrinti pedagogų nuomonę apie VA ir generalizuoti siūlymus dėl VA tobulinimo krypčių buvo parengta anketa ir atlikta mokytojų apklausa internetu. Klausimyno specifikacija ir apklausos metodologija pristatoma ataskaitos skyriuje „Tyrimo metodologija“.

Anketiniu tyrimu sprendžiamą problemą galima nusakyti šiais klausimais:

- Koks VA organizavimo modelis, mokytojų nuomone, tinka jų mokyklai?
- Kokią naudą patiria mokytojai VA dėka?
- Kokią naudą patiria mokykla VA dėka?
- Kokia yra mokytojų nuomonė apie VA, kaip vertinimo, tinkamumą (validumą) ir patikimumą
- Kokios, mokytojų nuomone, yra Vidaus audito tobulinimo kryptys?
- Kokia yra pedagogų nuomonė apie auditą, priklausomai nuo mokyklos dalyvavimo vertinimo ir įsivertinimo projektuose?
- Kokia yra pedagogų nuomonė apie VA priklausomai nuo dalyvavimo mokyklos savęs vertinimo veiklose?

Mokytojų požiūrio į VA anketinio tyrimo metodologinį pagrindą sudaro klasikinė F. Herzberg dviejų veiksmų motyvacijos teorija³¹, pagrįsta prielaida apie skirtingus pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu veiksmus. Herzberg skiria dvi veiksmų grupes: 1) palaikymo veiksniai – tai darbo aplinkos veiksniai, kurie sukelia nepasitenkinimą darbu (darbo santykiai, socialinės sąlygos, valdymo stilius, atpildas, organizacijos klimatas); 2) pasitenkinimo veiksniai – tai veiksniai, kurie skatina pasitenkinimą darbu, norą dirbti (darbo vertinimas, atsakomybės jausmas, sėkmės darbe išgyvenimas, pripažinimas, galimybė tobulėti).

Herzberg teigia, kad palaikymo veiksniai nemotyvuoja darbuotojų veiklos. Palaikymo veiksmų nebuvimas sukelia neigiamas emocijas ir jausmus, tačiau jų buvimas vertinamas kaip natūralus reiškinys. Pavyzdžiui, išmoka darbuotojui už gerai atliktą darbą gali tik trumpi paskatinti jo veiklą, tačiau ilgalaikio poveikio neturėti. Daug stipresnį ir didesnį poveikį darbui turi su pačiu darbu susiję veiksniai, kuriuos Herzberg vadina motyvacijos veiksniais.

Herzberg teorija sulaukė nemažai kritikos. Vienas iš pagrindinių teorijos kritikų, Locke, *poreikio* sąvokai, vienai iš pagrindinių Herzberg teorijos sąvokų, priešina *vertybės* sąvoką, taip atmesdamas iš Maslow kildinamą Herzberg teorijos biheviorizmą ir išryškindamas individualių skirtumų prasmę. Locke pasitenkinimą darbu apibrėžia kaip teigiamą emocinę būseną, atsirandančią vertinant darbo patirtį ir rezultata, o nepasitenkinimas parodo neatitikimą tarp realaus ir numatyto darbo atlikimo ir / arba neatitikimą tarp darbo ir žmogaus vertybių. Individų poreikiai gali būti panašūs, tačiau vertybės skirtingos ir motyvacijos veiksniai vertinami nevienodai.

Iš esmės sutinkant su Locke išsakyta dviejų motyvacijos veiksmų teorijos kritika ir pripažįstant esminį vertybės kategorijos vaidmenį motyvacijos teorijose, tyrimo tikslu naudotasi Herzberg teorijos idėja ir kategorijomis. Tačiau neatsisakyta ir vertybės, kaip pasitenkinimo veiksmo, kriterijaus. **Motyvacijos veiksmo ir poreikio / vertybės atitikimas konkrečioje situacijoje tyrime reiškiamas naudos sąvoka.**

³¹ Luthans, F. (1999). Organizational Behavior. NY. McGraw-Hill, INC.

Audito atlikimą motyvuojantys veiksniai yra sudėtinis mokytojo veiklos motyvacijos komponentas, priklausantis tiek nuo mokyklos kultūros, įvairių skatinančių programų ir administracijos politikos tradicijų, tiek nuo paties darbuotojo požiūrių ir vertybių. Pedagogų darbo motyvavimas nėra nauja tyrimų sritis Lietuvoje, idėja apie motyvaciją silpninančius ir skatinančius veiksnius mokyklos kontekste yra plėtotą³² ne kartą, pristatytos ir gretintos įvairios darbo motyvavimo teorijos, aptarta motyvacija siejant ją su pedagogo darbo specifika, atlikti empiriniai tyrimai, matuojantys profesinės motyvacijos raišką. Pristatomo tyrimo metodikos savitumas pasireiškia tuo, kad 1) nagrinėjama mokytojo konkrečios veiklos motyvacija, 2) veiklos motyvacijos veiksnių ieškoma pačioje veikloje (dalyvavimas VA veiklose), nesigilinama į bendrą mokytojo veiklą motyvuojančių veiksnių analizę.

Plačiame pedagogo veiklų kontekste VA yra viena iš naujai institucionalizuotų funkcijų, kurios atlikimas, kaip rodo praktika ir tyrimai, sukelia gana didelį mokytojų nepasitenkinimą. Yra daug vadybos teorijoje aprašytų ir praktikoje išbandytų specifinės administracijos politikos būdų, priemonių ir programų, kurias pritaikius darbuotojai koreguoja savo elgesį (Herzbergo teorijoje – palaikymo veiksniai). Administracija turi daugybę būdų, kaip užtikrinti, kad VA mokykloje būtų atliekamas remiantis metodikoje nustatyta tvarka ir nuoseklumu, kad procesai vyktų sklandžiai: mokytojai rinktųsi į darbo grupes, kurtų veiklos matavimo instrumentus, atliktų duomenų rinkimą, rašytų ataskaitas, teiktų rekomendacijas ir pan. Dauguma švietimo sistemoje dirbančių darbuotojų yra atsakingi ir pareigingi, stengiasi atlikti deleguotas funkcijas, tačiau kyla klausimas, ar atskirų darbų atlikimas kelia jiems pasitenkinimą, pasitikėjimą, ar skatina geriau atlikti savo pareigas, siekti bendrų mokyklos tikslų? Šia prasme svarbu nustatyti, kaip audito metu atliekamos veiklos ir gaunami rezultatai patenkina individualius vertybiškai apibrėžtus mokytojų poreikius ir tobulina jų darbo aplinką.

Mokytojų nuomonės tyrimo rezultatai pateikiami atskirose lentelėse, kurios sugrupuotos pagal atskiras temas, o temos orientuotos į tyrimo probleminius klausimus (žr. tyrimo instrumento specifikacijos lentelę).

2.2. Mokytojų anketinės apklausos rezultatai. Statistiniai duomenys

2.2.1. VA atlikimo modelių įvairovė

2.1 lentelė

Optimalaus VA organizavimo modelio paieškos dinamika. Pritarimo VA modeliui procentas

Vidaus audito organizavimo modelio dalys	Taikoma mokykloje ir tikslinga taikyti ateityje	Taikoma mokykloje, tačiau ateityje nėra tikslinga taikyti	Netaikoma mokykloje, bet reikėtų taikyti ateityje	Netaikoma mokykloje ir ateityje nereikėtų taikyti
Kasmet KVA grupės sudėtis keičiasi (pakeičiama daugiau nei pusė narių), į audito organizavimą įtraukiami vis kiti žmonės	35,4	19,9	17,3	27,5
KVA grupės vadovas yra mokytojas, o ne vienas iš mokyklos vadovų	49,0	19,3	14,1	17,5
Atliekant VA, sudarant iliustracijas, kuriant klausimynus, apdorojant duomenis, rašant ataskaitą, dalyvauja dauguma mokyklos mokytojų	61,8	10,8	14,1	13,4
VA organizuoja ir atlieka keletas žmonių, kiti tik pildo anketas	36,0	16,0	18,9	29,1
Mokykloje VA iliustracijos kuriamos ir aktyviai aptariamasi	61,2	13,8	8,5	16,5

³² Rupšienė L., Gustienė D. Gimnazijos pedagogų darbo motyvavimas // *Pedagogika*. T. 80 (2005)., Rupšienė L., Gustienė D. Gimnazijos pedagogų darbo motyvavimas // *Pedagogika*. T. 80 (2005). Želvys R. Švietimo organizacijų vadyba.— Vilnius, 2003; Targamadžė V. Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos tikslų įgyvendinimo galimybė, taikant Herzbergo dviejų veiksnių teoriją. *Pedagogika*. T. 41 (2000).

metodiniuose būreliuose, įvairiose darbo grupėse				
VA rezultatai ne tik pristatomi bendruomenei, bet ir analizuojami metodiniuose rateliuose, įvairiose darbo grupėse, mokyklos taryboje ir kt.	74,6	7,6	10,1	7,6
VA atliekamas pirmą pusmetį, rezultatai skelbiami gruodžio mėnesį	26,0	19,0	5,9	49,2
VA rezultatai aptariami prieš prasidedant naujiems mokslo metams	56,0	13,9	7,4	22,7

2.2.2. VA naudos mokytojo profesiniam tobulėjimui vertinimas

2.2 lentelė

Audito naudos mokytojo profesiniam tobulėjimui vertinimas (proc.)

	Sutinku	Ko gero, sutinku	Ko gero, nesutinku	Nesutinku
Auditas papildė mano žinias apie mūsų mokyklą	44,7	33,3	14,6	7,4
Auditas išplečia mano supratimą apie mokyklą, kaip šiuolaikinę organizaciją	35,1	37,6	18,3	9,0
Auditas leidžia į ugdymo procesą pažvelgti plačiau, kūrybiškiau, „išeiti“ iš dėstomų dalykų metodikos rėmų	31,3	36,5	21,9	10,2
Auditas man atveria papildomų galimybių geriau suprasti mokinių poreikius, aktualijas	28,8	41,7	19,9	9,7
Auditas suteikia progą pačiam pagalvoti apie savo veiklą visos mokyklos kontekste	27,5	46,3	17,9	8,2
Audito rezultatai padeda pamatyti, kaip galiu tobulinti savo veiklą	26,4	44,2	20,4	9,0
Audito atlikimo metu įgijau naujų kompetencijų, kurias galiu panaudoti pamokose, auklėjamojoje veikloje	23,0	35,7	27,7	13,5
Auditas leidžia pasijusti svarbiam planuojant ir keičiant mokyklos gyvenimą	21,7	37,2	28,3	12,9
Auditas padeda geriau pasirengti atestacijai	20,1	34,6	31,6	13,8
Audito rezultatai leidžia pasijusti gerai ir atsakingai dirbančiu mokytoju	19,6	39,6	27,2	13,5
Auditas leidžia man atsiskleisti kaip organizatoriui, tyrėjui, vadybininkui, o ne tik kaip vieno dalyko mokytojui	18,8	38,1	30,2	12,9
Auditas padeda surasti bendraminčių tarp kolegų	18,3	40,7	28,1	12,9
Auditas padeda suprasti įsivertinimo ir veiklos apmąstymo reikšmę žmogaus profesiniam ir asmeniniam gyvenimui	16,5	43,3	27,6	12,6
Auditas suteikia galimybę kurti, išbandyti idėjas praktikoje	14,9	38,5	33,7	12,9
Audito dėka kolegos ir vadovai pripažįsta mano pasiekimus	14,4	33,5	37,4	14,7
Pasinaudojus audito medžiaga, pagerėja mokinių pasiekimai, elgesys	8,7	32,4	39,8	19,1

2.3 lentelė

Kompetencijos augimo veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)

	Mokykla, dalyvavusi projekte „Kaip mums sekasi?“	Mokykla, dalyvavusi išorės audite	Atsitiktiniu būdu atrinkta mokykla
--	--	-----------------------------------	------------------------------------

Auditas papildė mano žinojimą apie mūsų mokyklą***			
Pritaria	90,7	73,0	77,9
Nepritaria	9,3	27,0	22,1
Auditas išplečia mano supratimą apie mokyklą, kaip šiuolaikinę organizaciją ***			
Pritaria	85,0	67,5	72,3
Nepritaria	15,0	32,5	27,7
Auditas leidžia įgyvendinti ugdymo procesą pažvelgti plačiau, kūrybiškiau, „išeiti“ iš mano dėstomų dalykų metodikos rėmų***			
Pritaria	79,2	64,8	64,6
Nepritaria	20,8	35,2	35,4
Audito atlikimo metu įgijau naujų kompetencijų, kurias galiu panaudoti pamokose, auklėjamojoje veikloje***			
Pritaria	69,3	55,0	52,8
Nepritaria	30,7	45,0	47,2

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.4 lentelė

Profesinės veiklos atsakomybės veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)

	Mokykla, dalyvavusi projekte „Kaip mums sekasi?“	Mokykla, dalyvavusi išorės audite	Atsitiktiniu būdu atrinkta mokykla
Auditas man atveria papildomas galimybes geriau suprasti mokinių poreikius, aktualijas***			
Pritaria	80,0	66,9	69,2
Nepritaria	20,0	33,1	30,8
Auditas yra proga pačiam pagalvoti apie savo veiklą visos mokyklos kontekste***			
Pritaria	82,9	68,5	76,7
Nepritaria	17,1	31,5	23,3

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.5 lentelė

Gero darbuotojo statuso įtvirtinimo veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)

	Mokykla, dalyvavusi projekte „Kaip mums sekasi?“	Mokykla, dalyvavusi išorės audite	Atsitiktiniu būdu atrinkta mokykla
Auditas leidžia pasijausti svarbiam planuojant ir keičiant mokyklos gyvenimą***			
Pritaria	67,9	51,5	57,8
Nepritaria	32,1	48,5	42,2
Auditas padeda geriau pasirengti atestacijai*			
Pritaria	61,5	49,9	50,6
Nepritaria	38,5	50,1	49,4
Audito rezultatai leidžia pasijusti gerai ir atsakingai dirbančiu mokytoju***			
Pritaria	69,9	54,0	56,1
Nepritaria	30,1	46,0	43,9
Audito dėka kolegos ir vadovai pripažįsta mano pasiekimus**			
Pritaria	57,4	42,5	46,8
Nepritaria	42,6	57,5	53,2
Pasinaudojus audito medžiaga, pagerėja mokinių pasiekimai, elgesys***			
Pritaria	56,6	32,7	36,1
Nepritaria	43,4	67,3	63,9

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.6 lentelė

Savęs realizavimo profesinėje srityje veiksmų vertinimas atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)

	Mokykla, dalyvavusi projekte „Kaip mums sekasi?“	Mokykla, dalyvavusi išorės audite	Atsitiktiniu būdu atrinkta mokykla
Audito dėka kolegos ir vadovai pripažįsta mano pasiekimus*			
Pritaria	57,4	42,5	46,8
Nepritaria	42,6	57,5	53,2
Audito rezultatai padeda pamatyti, kaip galiu tobulinti savo veiklą***			
Pritaria	81,2	64,1	76,4
Nepritaria	18,8	35,9	23,6
Auditas padeda surasti bendraminčių tarp kolegų.*			
Pritaria	66,0	52,9	62,4
Nepritaria	34,0	47,1	37,6
Auditas leidžia man atsiskleisti kaip organizatoriui, tyrėjui, vadybininkui, o ne tik kaip vieno dalyko mokytojui*			
Pritaria	64,1	51,0	59,9
Nepritaria	35,9	49,0	40,1
Auditas atveria palankias galimybes mokytojams reikšti savo iniciatyvas**			
Pritaria	65,3	50,1	54,7
Nepritaria	34,7	49,9	45,3
Auditas suteikia galimybę kurti, išbandyti idėjas praktikoje**			
Pritaria	61,5	47,2	53,5
Nepritaria	38,5	52,8	46,5

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.7 lentelė

Kompetencijos augimo veiksmų vertinimas atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)

	Mokyklos, turinčios pagrindinio ugdymo programą	Mokyklos, turinčios vidurinio ugdymo programą
Auditas papildoma mano žinias apie mokyklą		
Pritaria	78,3	78,7
Nepritaria	21,7	21,3
Auditas išplečia mano supratimą apie mokyklą, kaip šiuolaikinę organizaciją		
Pritaria	75,9	71,5
Nepritaria	24,1	28,5
Auditas leidžia į ugdymo procesą pažvelgti plačiau, kūrybiškiau, „išeiti“ iš dėstomų dalykų metodikos rėmų		
Pritaria	70,7	66,4
Nepritaria	29,3	33,6
Audito atlikimo metu įgijau naujų kompetencijų, kurias galiu panaudoti pamokose, auklėjamojoje veikloje		
Pritaria	61,8	56,6
Nepritaria	38,2	43,4

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.8 lentelė

Profesinės veiklos atsakomybės veiksmų vertinimas atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)

	Mokyklos, turinčios pagrindinio ugdymo programą	Mokyklos, turinčios vidurinio ugdymo programą
Auditas man atveria papildomų galimybių geriau suprasti mokinių poreikius, aktualijas		
Pritaria	71,0	70,3

Nepritaria	29,0	29,7
Auditas suteikia progą pačiam pagalvoti apie savo veiklą visos mokyklos kontekste		
Pritaria	75,5	72,8
Nepritaria	24,5	27,2

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.9 lentelė

Gero darbuotojo statuso įtvirtinimo veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)

	Mokyklos, turinčios pagrindinio ugdymo programą	Mokyklos, turinčios vidurinio ugdymo programą
Auditas leidžia pasijusti svarbiam planuojant ir keičiant mokyklos gyvenimą*		
Pritaria	62,6	55,0
Nepritaria	37,4	45,0
Auditas padeda geriau pasirengti atestacijai*		
Pritaria	59,4	51,6
Nepritaria	40,6	48,4
Audito rezultatai leidžia pasijusti gerai ir atsakingai dirbančiu mokytoju*		
Pritaria	63,1	55,8
Nepritaria	36,9	44,2
Audito dėka kolegos ir vadovai pripažįsta mano pasiekimus***		
Pritaria	53,6	43,3
Nepritaria	46,4	56,7
Pasinaudojus audito medžiaga, pagerėja mokinių pasiekimai, elgesys***		
Pritaria	45,2	37,3
Nepritaria	54,8	62,7

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.10 lentelė

Savęs realizavimo profesinėje srityje veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)

	Mokyklos, turinčios pagrindinio ugdymo programą	Mokyklos, turinčios vidurinio ugdymo programą
Audito dėka kolegos ir vadovai pripažįsta mano pasiekimus***		
Pritaria	53,6	43,3
Nepritaria	46,4	56,7
Audito rezultatai padeda pamatyti, kaip galiu tobulinti savo veiklą*		
Pritaria	73,9	68,3
Nepritaria	26,1	31,7
Auditas padeda surasti bendraminčių tarp kolegų **		
Pritaria	63,6	55,8
Nepritaria	36,4	44,2
Auditas leidžia man atsiskleisti kaip organizatoriui, tyrėjui, vadybininkui, o ne tik kaip vieno dalyko mokytojui**		
Pritaria	61,3	53,5
Nepritaria	38,7	46,5
Auditas suteikia galimybę kurti, išbandyti idėjas praktikoje*		
Pritaria	56,8	50,1
Nepritaria	43,2	49,9
Auditas atveria palankias galimybes mokytojams reikšti savo iniciatyvas***		
Pritaria	62,1	50,4
Nepritaria	37,9	49,6

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.11 lentelė

Kompetencijos augimo veiksmų vertinimas atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)

	Maža	Vidutinė	Didelė
Auditas papildė mano žinias apie mokyklą*			
Pritaria	84,6	79,0	75,9
Nepritaria	15,4	21,0	24,1
Auditas išplečia mano supratimą apie mokyklą, kaip šiuolaikinę organizaciją			
Pritaria	78,7	74,0	71,0
Nepritaria	21,3	26,0	29,0
Auditas leidžia į ugdymo procesą pažvelgti plačiau, kūrybiškiau, „išėiti“ iš mano dėstomų dalykų metodikos rėmų***			
Pritaria	76,8	71,7	62,8
Nepritaria	23,2	28,3	37,2
Audito metu įgijau naujų kompetencijų, kurias galiu panaudoti pamokose, auklėjamojoje veikloje***			
Pritaria	68,3	63,3	52,1
Nepritaria	31,7	36,7	47,9

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.12 lentelė

Profesinės veiklos atsakomybės veiksmų vertinimas atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)

	Maža	Vidutinė	Didelė
Auditas man atveria papildomų galimybių geriau suprasti mokinių poreikius, aktualijas***			
Pritaria	77,8	76,8	64,2
Nepritaria	22,2	23,2	35,8
Auditas suteikia progą pačiam pagalvoti apie savo veiklą visos mokyklos kontekste***			
Pritaria	81,4	76,7	69,4
Nepritaria	18,6	23,3	30,6

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.13 lentelė

Gero darbuotojo statuso įtvirtinimo veiksmų vertinimas atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)

	Maža	Vidutinė	Didelė
Auditas leidžia pasijusti svarbiam planuojant ir keičiant mokyklos gyvenimą***			
Pritaria	70,1	62,9	51,1
Nepritaria	29,9	37,1	48,9
Auditas padeda geriau pasirengti atestacijai***			
Pritaria	67,4	58,5	47,2
Nepritaria	32,6	41,5	52,8
Audito rezultatai leidžia pasijusti gerai ir atsakingai dirbančiu mokytoju***			
Pritaria	70,9	66,2	49,9
Nepritaria	29,1	33,8	50,1
Audito dėka kolegos ir vadovai pripažįsta mano pasiekimus***			
Pritaria	57,8	53,9	40,0
Nepritaria	42,2	46,1	60,0
Pasinaudojus audito medžiaga, pagerėja mokinių pasiekimai, elgesys***			
Pritaria	49,3	48,0	33,9
Nepritaria	50,7	52,0	66,1

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.14 lentelė

Savęs realizavimo profesinėje srityje veiksmų vertinimas atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)

	Maža	Vidutinė	Didelė
Audito dėka kolegos ir vadovai pripažįsta mano pasiekimus***			
Pritaria	57,8	53,9	40,0
Nepritaria	42,2	46,1	60,0
Audito rezultatai padeda pamatyti, kaip galiu tobulinti savo veiklą***			
Pritaria	80,7	75,8	63,9
Nepritaria	19,3	24,2	36,1
Auditas padeda surasti bendraminčių mano kolegų***			
Pritaria	68,5	63,0	53,4
Nepritaria	31,5	37,0	46,6
Auditas leidžia man atsiskleisti kaip organizatoriui, tyrėjui, vadybininkui, o ne tik kaip vieno dalyko mokytojui***			
Pritaria	68,0	57,9	51,3
Nepritaria	32,0	42,1	48,7
Auditas suteikia galimybę kurti, išbandyti idėjas praktikoje***			
Pritaria	63,6	58,3	45,8
Nepritaria	36,4	41,7	54,2
Auditas atveria palankias galimybes mokytojams reikšti savo iniciatyvas***			
Pritaria	67,8	60,8	47,0
Nepritaria	32,2	39,2	53,0

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

2.2.3. Audito naudos mokyklai vertinimas

2.15 lentelė

Audito naudos mokyklai vertinimas (proc.)

	Sutinku	Ko gero, sutinku	Ko gero, nesutinku	Nesutinku
Auditas padeda mokyklos direktoriui sužinoti kolektyvo nuomonę, kurią neretai vengiama išsakyti atvirai	29,8	44,6	17,9	7,7
Auditas padeda numatyti ugdymo veiklos tobulinimo kryptis mokykloje	28,2	51,0	14,3	6,5
Auditas motyvuoja mokytojus kartu ieškoti problemos sprendimo	23,6	49,8	17,8	8,8
Auditas skatina visus dalytis atsakomybe už mokyklos veiklos rezultatus, jos gerą vardą	22,5	46,6	21,5	9,4
Auditas padėjo stiprinti teigiamą mokyklos įvaizdį	21,1	43,2	24,8	10,9
Auditas paskatino dalykines diskusijas dėl mokyklos vystymosi perspektyvos	19,2	49,1	22,8	8,9
Audito dėka mokytojai pradėjo daugiau dalykiškai kalbėtis, diskutuoti apie mokyklos reikalus, savo pamokas	17,6	41,2	30,8	10,4
Auditas atveria palankias galimybes mokytojams reikšti savo iniciatyvas	16,7	38,8	33,0	11,5
Audito dėka pagerėjo darbo sąlygos (pvz., sutvarkyti kabinetai, nupirkto mokymo priemonės, įvestas reikalingo specialisto etatas ir	13,6	30,7	36,6	19,1

pan.)				
Auditas leidžia suprasti, kas iš tiesų vyksta pamokose	12,6	33,9	40,1	13,4
Auditas – tai galimybė mokytojams gauti papildomą tarifikuotą krūvį ir atlygį	11,5	20,2	37,6	30,7
Auditas gerina kolektyvo mikroklimatą	11,1	32,6	39,8	16,5
Audito dėka pavyko išspręsti konkrečią mokyklai aktualią ugdymo problemą	11,0	36,0	39,7	13,3
Audito rezultatai yra svarbūs mokytojų skatinimui ir nuobaudoms (vadovo padėka, papeikimas ir pan.)	9,8	26,6	43,5	20,1
Auditas keičia vadovavimo mokyklai būdus	9,7	35,2	40,7	14,4

2.16 lentelė

Mikroklimatą gerinančių veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)

	Mokykla, dalyvavusi projekte „Kaip mums sekasi?“	Mokykla, dalyvavusi išorės audite	Atsitiktiniu būdu atrinkta mokykla
Auditas gerina kolektyvo mikroklimatą*			
Pritaria	48,8	39,9	45,4
Nepritaria	51,2	60,1	54,6
Auditas motyvuoja mokytojus kartu ieškoti problemos sprendimo***			
Pritaria	84,1	66,5	72,2
Nepritaria	15,9	33,5	27,8
Audito dėka mokytojai pradėjo daugiau dalykiškai kalbėtis, diskutuoti apie mokyklos reikalus, savo pamokas***			
Pritaria	71,8	52,1	54,9
Nepritaria	28,2	47,9	45,1
Auditas paskatino dalykines diskusijas dėl mokyklos vystymosi perspektyvos***			
Pritaria	80,3	63,8	68,7
Nepritaria	19,7	36,2	31,3

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.17 lentelė

Galimybės viešai diskutuoti apie mokyklos veiklą vertinimas atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)

	Mokykla, dalyvavusi projekte „Kaip mums sekasi?“	Mokykla, dalyvavusi išorės audite	Atsitiktiniu būdu atrinkta mokykla
Auditas skatina visus dalytis atsakomybe už mokyklos veiklos rezultatus, jos gerą vardą**			
Pritaria	77,9	63,7	68,1
Nepritaria	22,1	36,3	31,9
Auditas padeda mokyklos direktoriui sužinoti kolektyvo nuomonę, kurią neretai vengiama išsakyti atvirai			
Pritaria	79,8	72,9	72,8
Nepritaria	20,2	27,1	27,2
Auditas keičia vadovavimo mokyklai būdus***			
Pritaria	55,3	39,4	37,0
Nepritaria	44,7	60,6	63,0
Auditas padėjo stiprinti teigiamą mokyklos įvaizdį***			
Pritaria	76,1	65,1	53,4
Nepritaria	23,9	34,9	46,6

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.18 lentelė

Gerėjančios darbo aplinkos vertinimas atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)

	Mokykla, dalyvavusi projekte „Kaip mums sekasi?“	Mokykla, dalyvavusi išorės audite	Atsitiktiniu būdu atrinkta mokykla
Audito dėka pagerėjo darbo sąlygos (pvz., sutvarkyti kabinetai, nupirkto mokymo priemonės, įvestas reikalingo specialisto etatas ir pan.)***			
Pritaria	54,2	39,8	47,9
Nepritaria	45,8	60,2	52,1
Audito rezultatai yra svarbūs mokytojų skatinimui ir nuobaudoms (vadovo padėka, papeikimas ir pan.)			
Pritaria	40,5	34,7	32,1
Nepritaria	59,5	65,3	67,9
Auditas – tai galimybė mokytojams gauti papildomą tarifikuoatą krūvį ir atlygį***			
Pritaria	41,0	25,5	31,3
Nepritaria	59,0	74,5	68,7

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.19 lentelė

VA svarbos ugdymo proceso gerinimui vertinimas atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)

	Mokykla, dalyvavusi projekte „Kaip mums sekasi?“	Mokykla, dalyvavusi išorės audite	Atsitiktiniu būdu atrinkta mokykla
Auditas leidžia suprasti, kas iš tiesų vyksta pamokose***			
Pritaria	59,3	44,3	42,5
Nepritaria	40,7	55,7	57,5
Auditas dėka pavyko išspręsti konkrečią mokyklai aktualią ugdymo problemą***			
Pritaria	62,1	39,1	41,7
Nepritaria	37,9	60,9	58,3
Auditas padėjo numatyti ugdymo veiklos tobulinimo kryptis mokykloje*			
Pritaria	86,9	77,2	79,5
Nepritaria	13,1	22,8	20,5

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.20 lentelė

Mikroklimate gerinančių veiksnių vertinimas atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)

	Mokyklos, turinčios pagrindinio ugdymo programą	Mokyklos, turinčios vidurinio ugdymo programą
Auditas gerina kolektyvo mikroklimatą*		
Pritaria	47,6	40,9
Nepritaria	52,4	59,1
Auditas motyvuoja mokytojus kartu ieškoti problemos sprendimo***		
Pritaria	78,2	69,5
Nepritaria	21,8	30,5
Audito dėka mokytojai pradėjo daugiau dalykiškai kalbėtis, diskutuoti apie mokyklos reikalus, savo pamokas		
Pritaria	61,9	56,7
Nepritaria	38,1	43,3
Auditas paskatino dalykines diskusijas dėl mokyklos vystymosi perspektyvos		
Pritaria	71,2	66,3
Nepritaria	28,8	33,7

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.21 lentelė

Galimybės viešai diskutuoti apie mokyklos veiklą vertinimas atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)

	Mokyklos, turinčios pagrindinio ugdymo programą	Mokyklos, turinčios vidurinio ugdymo programą
Auditas skatina visus dalytis atsakomybe už mokyklos veiklos rezultatus, jos gerą vardą		
Pritaria	71,3	67,3
Nepritaria	28,8	32,7
Auditas padeda mokyklos direktoriui sužinoti kolektyvo nuomonę, kurią neretai vengiama išsakyti atvirai		
Pritaria	71,4	76,0
Nepritaria	28,6	24,0
Auditas keičia vadovavimo mokyklai būdus*		
Pritaria	48,6	41,4
Nepritaria	51,4	58,6
Auditas padeda stiprinti teigiamą mokyklos įvaizdį		
Pritaria	66,6	63,4
Nepritaria	33,4	36,6

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.22 lentelė

Gerėjančios darbo aplinkos vertinimas atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)

	Mokyklos, turinčios pagrindinio ugdymo programą	Mokyklos, turinčios vidurinio ugdymo programą
Audito dėka pagerėjo darbo sąlygos (pvz., sutvarkyti kabinetai, nupirktos mokymo priemonės, įvestas reikalingo specialisto etatas ir pan.)***		
Pritaria	48,8	40,4
Nepritaria	51,2	59,6
Audito rezultatai yra svarbūs mokytojų skatinimui ir nuobaudoms (vadovo padėka, papeikimas ir pan.)		
Pritaria	39,8	34,0
Nepritaria	60,2	66,0
Auditas – tai galimybė mokytojams gauti papildomą tarifikuotą krūvį ir atlygį***		
Pritaria	36,8	28,0
Nepritaria	63,2	72,0

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.23 lentelė

Ugdymo proceso gerinimo, kaip prioritetinės veiklos, vertinimas atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)

	Mokyklos, turinčios pagrindinio ugdymo programą	Mokyklos, turinčios vidurinio ugdymo programą
Auditas leidžia suprasti, kas iš tiesų vyksta pamokose		
Pritaria	49,5	44,1
Nepritaria	50,5	55,9
Audito dėka pavyko išspręsti konkrečią mokyklai aktualią ugdymo problemą**		
Pritaria	51,9	42,9
Nepritaria	48,1	57,1
Auditas padėjo numatyti ugdymo veiklos tobulinimo kryptis mokykloje*		
Pritaria	83,1	77,1
Nepritaria	16,9	22,9

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.24 lentelė

Mikroklimatą gerinančių veiksmų vertinimas atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)

	Maža	Vidutinė	Didelė
Auditas gerina kolektyvo mikroklimatą***			
Pritaria	50,4	51,9	37,0
Nepritaria	49,6	48,1	63,0
Auditas motyvuoja mokytojus kartu ieškoti problemos sprendimo***			
Pritaria	84,0	74,5	68,3
Nepritaria	16,0	25,5	31,7
Audito dėka mokytojai pradėjo daugiau dalykiškai kalbėtis, diskutuoti apie mokyklos reikalus, savo pamokas***			
Pritaria	67,8	64,8	51,8
Nepritaria	32,2	35,2	48,2
Auditas paskatino dalykines diskusijas dėl mokyklos vystymosi perspektyvos***			
Pritaria	77,0	70,9	63,6
Nepritaria	23,0	29,1	36,4

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.25 lentelė

Galimybės viešai diskutuoti apie mokyklos veiklą vertinimas atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)

	Maža	Vidutinė	Didelė
Auditas skatina visus dalintis atsakomybe už mokyklos veiklos rezultatus, jos gerą vardą***			
Pritaria	75,3	72,7	64,5
Nepritaria	24,7	27,3	35,5
Auditas padeda mokyklos direktoriui sužinoti kolektyvo nuomonę, kurią neretai vengiama išsakyti atvirai*			
Pritaria	74,5	74,0	74,1
Nepritaria	25,5	26,0	25,9
Auditas keičia vadovavimo mokyklai būdus***			
Pritaria	53,3	50,2	37,9
Nepritaria	46,7	49,8	62,1
Auditas padėjo stiprinti teigiamą mokyklos įvaizdį*			
Pritaria	69,3	69,1	60,9
Nepritaria	30,7	30,9	39,1

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.26 lentelė

Gerėjančios darbo aplinkos vertinimas atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)

	Maža	Vidutinė	Didelė
Audito dėka pagerėjo darbo sąlygos (pvz., sutvarkyti kabinetai, nupirktos mokymo priemonės, įvestas reikalingo specialisto etatas ir pan.)***			
Pritaria	53,2	40,4	42,1
Nepritaria	46,8	59,6	57,9
Audito rezultatai yra svarbūs mokytojų skatinimui ir nuobaudoms (vadovo padėka, papeikimas ir pan.)***			
Pritaria	46,1	38,0	31,4
Nepritaria	53,9	62,0	68,6
Auditas – tai galimybė mokytojams gauti papildomą tarifuotą krūvį ir atlygį***			
Pritaria	40,8	31,5	28,0
Nepritaria	59,2	68,5	72,0

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.27 lentelė

VA svarbos ugdymo proceso gerinimui vertinimas atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)

	Maža	Vidutinė	Didelė
Auditas leidžia suprasti, kas iš tiesų vyksta pamokose***			
Pritaria	53,5	53,7	39,9
Nepitaria	46,5	46,3	60,1
Auditas dėka pavyko išspręsti konkrečią mokyklai aktualią ugdymo problemą***			
Pritaria	51,7	53,9	41,3
Nepitaria	48,3	46,1	58,7
Auditas padėjo numatyti ugdymo veiklos tobulinimo kryptis mokykloje***			
Pritaria	88,8	80,7	75,0
Nepitaria	11,2	19,3	25,0

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.2.4. Mokytojų nuostatos vidaus audito atžvilgiu

2.28 lentelė

Požiūris į audito procedūras atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)

	Mokykla, dalyvavusi projekte „Kaip mums sekasi?“	Mokykla, dalyvavusi išorės audite	Atsitiktiniu būdu atrinkta mokykla
Auditas yra geriausias būdas nuolat tobulinti savo mokyklą***			
Pritaria	66,9	41,8	45,7
Nepitaria	33,1	58,2	54,3
Auditas atima daugiau laiko, nei duoda naudos***			
Pritaria	49,0	79,0	75,9
Nepitaria	51,0	21,0	24,1
Auditas mokykloje sukasi kaip gerai suderintas mechanizmas***			
Pritaria	60,4	39,6	36,3
Nepitaria	39,6	60,4	63,8
Auditas – tai dar vienas popierių segtuvas, skirtas mokyklos tikrintojams***			
Pritaria	47,4	76,1	75,5
Nepitaria	52,6	23,9	24,5

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.29 lentelė

Audito validumo vertinimas atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)

	Mokykla, dalyvavusi projekte „Kaip mums sekasi?“	Mokykla, dalyvavusi išorės audite	Atsitiktiniu būdu atrinkta mokykla
Auditas tik patvirtina visiems gerai žinomus dalykus apie mokyklą*			
Pritaria	68,4	77,5	79,6
Nepitaria	31,6	22,5	20,4
Audito metu surinkti duomenys yra patikimi, atspindi tikrąją mokyklos padėtį***			
Pritaria	63,5	48,0	56,3
Nepitaria	36,5	52,0	43,8
Daugelis mokyklos mokytojų auditą į auditą „žiūri pro pirštus“ (pvz., atsainiai pildo anketas, nepasako visos tiesos)***			
Pritaria	52,2	67,3	60,4
Nepitaria	47,8	32,7	39,6

Vidaus audito duomenų rinkimo metodai ir instrumentai yra gerai parengti (tinkamai pasirinkti)***			
Pritaria	74,1	53,7	56,5
Nepritaria	25,9	46,3	43,5
Audito išvados mokykloje rengiamos atsakingai*			
Pritaria	90,7	81,2	85,9
Nepritaria	9,3	18,8	14,1
Audito procesas mokykloje vyksta etiškai, vengiama įžeidimų, pykčio, apkalbų			
Pritaria	88,9	87,1	88,3
Nepritaria	11,1	12,9	11,7

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.30 lentelė

Požiūris į audito metodiką atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (proc.)

	Mokykla, dalyvavusi projekte „Kaip mums sekasi?“	Mokykla, dalyvavusi išorės audite	Atsitiktiniu būdu atrinkta mokykla
Audito metodika keičiama per greitai: apsipratome su senąja, o jau atsirado patobulinta***			
Pritaria	43,4	61,2	72,2
Nepritaria	56,6	38,8	27,8
Jei vidaus auditas būtų neprivalomas, mokykloje jį vis tiek vertėtų organizuoti nuolat***			
Pritaria	64,0	34,3	39,5
Nepritaria	36,0	65,7	60,5
Norėčiau daugiau sužinoti apie vidaus auditą, kelti kvalifikaciją mokyklos įsivertinimo srityje***			
Pritaria	62,3	43,6	54,7
Nepritaria	37,7	56,4	45,3

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.31 lentelė

Požiūris į audito procedūras atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)

	Mokyklos, turinčios pagrindinio ugdymo programą	Mokyklos, turinčios vidurinio ugdymo programą
Auditas yra geriausias būdas nuolat tobulinti savo mokyklą**		
Pritaria	53,9	45,0
Nepritaria	46,1	55,0
Auditas atima daugiau laiko, nei duoda naudos*		
Pritaria	67,3	69,6
Nepritaria	32,7	30,4
Auditas mokykloje sukasi kaip gerai suderintas mechanizmas*		
Pritaria	50,6	44,4
Nepritaria	49,4	55,6
Auditas – tai dar vienas popierių segtuvas, skirtas mokyklos tikrintojams		
Pritaria	65,4	70,3
Nepritaria	34,6	29,7

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.32 lentelė

Audito validumo vertinimas atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)

	Mokyklos, turinčios pagrindinio ugdymo programą	Mokyklos, turinčios vidurinio ugdymo programą
Auditas tik patvirtina visiems gerai žinomus dalykus apie mokyklą		
Pritaria	76,1	74,6
Nepritaria	23,9	25,4

Audito metu surinkti duomenys yra patikimi, atspindi tikrąją mokyklos padėtį*		
Pritaria	57,7	51,3
Nepritaria	42,3	48,7
Daugelis mokyklos mokytojų į auditą „žiūri pro pirštus“, (pvz., atsainiai pildo anketas, nepasako visos tiesos)		
Pritaria	57,1	61,9
Nepritaria	42,9	38,1
Vidaus audito duomenų rinkimo metodai ir instrumentai yra gerai parengti (tinkamai pasirinkti)*		
Pritaria	62,6	56,4
Nepritaria	37,4	43,6
Audito išvados mokykloje rengiamos atsakingai		
Pritaria	85,5	84,9
Nepritaria	14,5	15,1
Audito procesas mokykloje vyksta etiškai, vengiama įžeidimų, pykčio, apkalbų		
Pritaria	87,3	89,2
Nepritaria	12,7	10,8

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.33 lentelė

Požiūris į audito metodiką atsižvelgiant į mokyklos tipą (proc.)

	Mokyklos, turinčios pagrindinio ugdymo programą	Mokyklos, turinčios vidurinio ugdymo programą
Audito metodika keičiama per greitai: apsipratome su senąja, o jau atsirado patobulinta*		
Pritaria	63,5	57,3
Nepritaria	36,5	42,7
Jei vidaus auditas būtų neprivalomas, mokykloje jį vis tiek vertėtų organizuoti nuolat		
Pritaria	41,5	44,9
Nepritaria	58,5	55,1
Norėčiau daugiau sužinoti apie vidaus auditą, kelti kvalifikaciją mokyklos įsivertinimo srityje		
Pritaria	50,8	49,7
Nepritaria	49,2	50,3

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.34 lentelė

Požiūris į audito procedūras atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)

	Maža	Vidutinė	Didelė
Auditas yra geriausias būdas nuolat tobulinti savo mokyklą***			
Pritaria	55,4	54,2	43,6
Nepritaria	44,6	45,8	56,4
Auditas atima daugiau laiko, nei duoda naudos			
Pritaria	69,4	63,0	70,4
Nepritaria	30,6	37,0	29,6
Auditas mokykloje sukasi kaip gerai suderintas mechanizmas*			
Pritaria	53,0	51,3	42,3
Nepritaria	47,0	48,7	57,7
Auditas – tai dar vienas popierių segtuvas, skirtas mokyklos tikrintojams*			
Pritaria	66,4	62,7	71,6
Nepritaria	33,6	37,3	28,4

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

Audito validumo vertinimas atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)

	Maža	Vidutinė	Didelė
Auditas tik patvirtina visiems gerai žinomus dalykus apie mokyklą			
Pritaria	78,5	72,3	75,0
Nepritaria	21,5	27,7	25,0
Audito metu surinkti duomenys yra patikimi, atspindi tikrąją mokyklos padėtį***			
Pritaria	65,1	60,0	46,0
Nepritaria	34,9	40,0	54,0
Daugelis mokyklos mokytojų į auditą „žiūri pro pirštus“, (pvz., atsainiai pildo anketas, nepasako visos tiesos)**			
Pritaria	53,1	56,7	65,0
Nepritaria	46,9	43,3	35,0
Vidaus audito duomenų rinkimo metodai ir instrumentai yra gerai parengti (tinkamai pasirinkti)**			
Pritaria	65,6	62,2	55,1
Nepritaria	34,4	37,8	44,9
Audito išvados mokykloje rengiamos atsakingai			
Pritaria	87,1	85,6	84,0
Nepritaria	12,9	14,4	16,0
Audito procesas mokykloje vyksta etiškai, vengiama įžeidimų, pykčio, apkalbų			
Pritaria	91,4	88,8	86,7
Nepritaria	8,6	11,2	13,3

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

Požiūris į audito metodiką atsižvelgiant į mokyklos dydį (proc.)

	Maža	Vidutinė	Didelė
Audito metodika keičiama per greitai: apsipratome su senąja, o jau atsirado patobulinta***			
Pritaria	69,3	54,8	57,6
Nepritaria	30,7	45,2	42,4
Jei vidaus auditas būtų neprivalomas, mokykloje jį vis tiek vertėtų organizuoti nuolat***			
Pritaria	39,0	54,2	40,6
Nepritaria	61,0	45,8	59,4
Norėčiau daugiau sužinoti apie vidaus auditą, kelti kvalifikaciją mokyklos įsivertinimo srityje*			
Pritaria	53,3	55,8	46,7
Nepritaria	46,7	44,2	53,3

Chi kv. testas, * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

2.3. Mokytojų anketinės apklausos rezultatai. Apibendrinti duomenys

Šioje ataskaitos dalyje pateikiami apibendrinti mokytojų nuomonės apie VA naudą asmens profesiniam tobulėjimui ir organizacijos veiklos gerinimui rezultatai. Remiantis tyrimo instrumento specifikacijoje išskirtomis Herzberg motyvavimo teorijos kategorijomis (žr. tyrimo instrumento specifikaciją) anketos teiginiai buvo grupuojami skalės sudarytos papildomai išanalizuoti mokytojų nuomonės duomenų. Skalių patikimumas buvo patikrintas patvirtinančios faktorinės analizės metodu. Kiekvienos skalės matuojamų požymių reikšmės gali kisti intervale nuo 1 iki 4. Kuo daugiau požymio reikšmė priartėja prie 4, tuo mokytojai išvelgia didesnę VA įtaką analizuojamam objektui.

2.37 lentelė

Apibendrintų VA teikiamų naudų reitingas atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (vidurkiai, skalė nuo 1 iki 4)

	Mokykla, dalyvavusi projekte „Kaip mums sekasi?“	Mokykla, dalyvavusi išorės audite	Atsitiktiniu būdu atrinkta mokykla	p reikšmė*
Kompetencijos augimas	3,2	2,8	2,9	p<0,001
Profesinės veiklos atsakomybė	3,2	2,8	2,9	p<0,001
Mokytojų įsitraukimas į mokyklos tobulinimą	2,9	2,6	2,7	p<0,001
Galimybė viešai diskutuoti apie mokyklos veiklą	2,9	2,6	2,7	p<0,001
Prioritetas ugdymo proceso gerinimui	2,9	2,5	2,6	p<0,001
Gero darbuotojo statuso įtvirtinimas	2,8	2,4	2,5	p<0,117
Savęs realizavimas profesinėje srityje	2,8	2,5	2,6	p<0,002
Gerėjanti darbo aplinka	2,4	2,1	2,2	p<0,001

* Kruskal Wallis testas

2.38 lentelė

Apibendrintas mokytojų požiūris į VA metodiką ir procedūras atsižvelgiant į mokyklų dalyvavimą NMVA projektuose (vidurkiai, skalė nuo 1 iki 4)

	Mokykla, dalyvavusi projekte „Kaip mums sekasi?“	Mokykla, dalyvavusi išorės audite	Atsitiktiniu būdu atrinkta mokykla	p reikšmė*
Požiūris į audito procedūras	2,7	2,7	2,7	p<0,001
Audito validumas	2,7	2,7	2,7	p<0,001
Požiūris į audito metodiką	2,6	2,4	2,6	p<0,001

2.39 lentelė

VA mokytojams teikiamų naudų vertinimo skirtumai atsižvelgiant į mokyklos charakteristikas

	Dalyvavimas NMVA	Mokyklos tipas	Mokyklos dydis
Kompetencijos augimo veiksmų vertinimas			
Auditas papildė mano žinias apie mokyklą	KMS		M
Auditas išplečia mano supratimą apie mokyklą, kaip šiuolaikinę organizaciją	KMS		
Auditas leidžia į ugdymo procesą pažvelgti plačiau, kūrybiškiau, „išeiti“ iš mano dėstomų dalykų metodikos rėmų	KMS		M V
Audito metu įgijau naujų kompetencijų, kurias galiu panaudoti pamokose, auklėjamojoje veikloje	KMS		M V
Profesinės veiklos atsakomybės veiksmų vertinimas			
Auditas man atveria papildomų galimybių geriau suprasti mokinių	KMS		M V

poreikius, aktualijas			
Auditas yra proga pačiam pagalvoti apie savo veiklą visos mokyklos kontekste	KMS		M
Gero darbuotojo statuso įtvirtinimo veiksmų vertinimas			
Auditas leidžia pasijusti svarbiam planuojant ir keičiant mokyklos gyvenimą	KMS	PP	M
Auditas padeda geriau pasirengti atestacijai	KMS	PP	M
Audito rezultatai leidžia pasijusti gerai ir atsakingai dirbančiu mokytoju	KMS	PP	M V
Audito dėka kolegos ir vadovai pripažįsta mano pasiekimus	KMS	PP	M V
Pasinaudojus audito medžiaga, pagerėja mokinių pasiekimai, elgesys	KMS	PP	M V
Savęs realizavimo profesinėje srityje veiksmų vertinimas			
Audito dėka kolegos ir vadovai pripažįsta mano pasiekimus	KMS	PP	M V
Audito rezultatai padeda pamatyti, kaip galiu tobulinti savo veiklą	KMS	PP	M
Auditas padeda surasti bendraminčių tarp kolegų	KMS	PP	M V
Auditas leidžia man atsiskleisti kaip organizatoriui, tyrėjui, vadybininkui, o ne tik kaip vieno dalyko mokytojui	KMS	PP	M
Auditas suteikia galimybę kurti, išbandyti idėjas praktikoje	KMS	PP	M V
Auditas atveria palankias galimybes mokytojams reikšti savo iniciatyvas	KMS	PP	M

2.40 lentelė

Požiūrio į VA skirtumai atsižvelgiant į mokyklos charakteristikas

	Dalyva- vimas NMVA	Moky- klos tipas	Moky- klos dydis
Bendradarbiaujančios aplinkos veiksmų vertinimas			
Auditas gerina kolektyvo mikroklimatą	KMS AT	PP	M V
Auditas motyvuoja mokytojus kartu ieškoti problemos sprendimo	KMS	PP	M
Audito dėka mokytojai pradėjo daugiau dalykiškai kalbėtis, diskutuoti apie mokyklos reikalus, savo pamokas	KMS		M V
Auditas paskatino dalykines diskusijas dėl mokyklos vystymosi perspektyvos	KMS		M
Galimybės viešai diskutuoti apie mokyklos veiklą veiksmų vertinimas			
Auditas skatina visus dalytis atsakomybe už mokyklos veiklos rezultatus, jos gerą vardą	KMS		M V
Auditas padeda mokyklos direktoriui sužinoti kolektyvo nuomonę, kurią neretai vengiama išsakyti atvirai			M V
Auditas keičia vadovavimo mokyklai būdus	KMS	PP	M V
Auditas padėjo stiprinti teigiamą mokyklos įvaizdį	KMS		M V
Gerėjančios darbo aplinkos veiksmų vertinimas			
Audito dėka pagerėjo darbo sąlygos (pvz., sutvarkyti kabinetai,	KMS	PP	M

nupirkto mokymo priemonės, įvestas reikalingo specialisto etatas ir pan.)			
Audito rezultatai yra svarbūs mokytojų skatinimui ir nuobaudoms (vadovo padėka, papeikimas ir pan.)			M
Auditas – tai galimybė mokytojams gauti papildomą tarifikuotą krūvį ir atlygį	KMS	PP	M
VA svarbos ugdymo proceso gerinimui vertinimas			
Auditas leidžia suprasti, kas iš tiesų vyksta pamokose	KMS		M V
Audito dėka pavyko išspręsti konkrečią mokyklai aktualią ugdymo problemą	KMS	PP	M V
Auditas padėjo numatyti ugdymo veiklos tobulinimo kryptis mokykloje	KMS	PP	M

2.41 lentelė

**VA mokyklai teikiamos naudos vertinimo skirtumai
atsižvelgiant į mokyklos charakteristikas**

	Dalyva- vimas NMVA	Moky- klos tipas	Moky- klos dydis
Požiūris į audito procedūras			
Auditas yra geriausias būdas nuolat tobulinti savo mokyklą	KMS	PP	M V
Auditas atima daugiau laiko, nei duoda naudos	IA	PP GV	
Auditas mokykloje sukasi kaip gerai suderintas mechanizmas	KMS	PP	M V
Auditas – tai dar vienas popierių segtuvas, skirtas mokyklos tikrintojams	IA		D
Audito validumo vertinimas			
Auditas tik patvirtina visiems gerai žinomus dalykus apie mokyklą	AT		
Audito metu surinkti duomenys yra patikimi, atspindi tikrąją mokyklos padėtį	KMS	PP	M
Daugelis mokyklos mokytojų į auditą „žiūri pro pirštus“, (pvz., atsainiai pildo anketas, nepasako visos tiesos)	IA		D
Vidaus audito duomenų rinkimo metodai ir instrumentai yra gerai parengti (tinkamai pasirinkti)	KMS	PP	M V
Audito išvados mokykloje rengiamos atsakingai	KMS		
Audito procesas mokykloje vyksta etiškai, vengiama įžeidimų, pykčio, apkalbų			
Požiūris į audito metodiką			
Audito metodika keičiama per greitai: apsipratome su senąja, o jau atsirado patobulinta	AT	PP	M
Jei vidaus auditas būtų neprivalomas, mokykloje jį vis tiek vertėtų nuolat organizuoti	KMS		V
Norėčiau daugiau sužinoti apie vidaus auditą, kelti kvalifikaciją mokyklos įsivertinimo srityje	KMS		V

Dalyvavimas NMVA:

KMS – mokyklos dalyvavusios NMVA projekte „Kaip mums sekasi?“,

IA – mokyklos dalyvavusios išorės audite,

AT – atsitiktiniu būdu atrinktos mokyklos.

Mokyklos tipas:

PP – mokykla, turinti pagrindinio ugdymo programą (pradinės ir pagrindinės mokyklos),
GV – mokykla, turinti vidurinio ugdymo programą (gimnazijos ir vidurinės mokyklos).

Mokyklos dydis:

M – maža mokykla,

V – vidutinė mokykla,

D – didelė mokykla.

	Dideli, statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,001$)
	Nedideli, tačiau statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$)

2.42 lentelė

**VA mokytojams teikiamos naudos vertinimo skirtumai
atsižvelgiant į mokytojo dalyvavimą atliekant VA**

	Jūsų statusas mokykloje	Jūsų dalyvavimas atliekant VA
Kompetencijos augimo veiksmų vertinimas		
Auditas papildė mano žinias apie mokyklą	V	V
Auditas išplečia mano supratimą apie mokyklą, kaip šiuolaikinę organizaciją	V	V NN
Auditas leidžia į ugdymo procesą pažvelgti plačiau, kūrybiškiau, „išeiti“ iš mano dėstomų dalykų metodikos rėmų	V	V
Audito metu įgijau naujų kompetencijų, kurias galiu panaudoti pamokose, auklėjamojoje veikloje	V	V
Profesinės veiklos atsakomybės veiksmų vertinimas		
Auditas man atveria papildomų galimybių geriau suprasti mokinių poreikius, aktualijas	V	V
Auditas yra proga pačiam pagalvoti apie savo veiklą visos mokyklos kontekste	V	
Gero darbuotojo statuso įtvirtinimo veiksmų vertinimas		
Auditas leidžia pasijusti svarbiam planuojant ir keičiant mokyklos gyvenimą	V	V
Auditas padeda geriau pasirengti atestacijai	V	V
Audito rezultatai leidžia pasijusti gerai ir atsakingai dirbančiu mokytoju	V	V NN
Audito dėka kolegos ir vadovai pripažįsta mano pasiekimus	V	
Pasinaudojus audito medžiaga, pagerėja mokinių pasiekimai, elgesys	V	V
Savęs realizavimo profesinėje srityje veiksmų vertinimas		
Audito dėka kolegos ir vadovai pripažįsta mano pasiekimus	V	
Audito rezultatai padeda pamatyti, kaip galiu tobulinti savo veiklą	V	V
Auditas padeda surasti bendraminčių tarp kolegų	V	V
Auditas leidžia man atsiskleisti kaip organizatoriui, tyrėjui, vadybininkui, o ne tik kaip vieno dalyko mokytojui	V	V
Auditas suteikia galimybę kurti, išbandyti idėjas praktikoje	V	V
Auditas atveria palankias galimybes mokytojams reikšti savo iniciatyvas	V	V

--	--	--

2.43 lentelė

Mokytojų požiūrio į VA skirtumai atsižvelgiant į dalyvavimą atliekant VA

	Jūsų statusas mokykloje	Jūsų dalyvavimas atliekant VA
Bendradarbiaujančios aplinkos veiksmų vertinimas		
Auditas gerina kolektyvo mikroklimatą	V	
Auditas motyvuoja mokytojus kartu ieškoti problemos sprendimo	V	
Audito dėka mokytojai pradėjo daugiau dalykiškai kalbėtis, diskutuoti apie mokyklos reikalus, savo pamokas	V	
Auditas paskatino dalykines diskusijas dėl mokyklos vystymosi perspektyvos	V	V
Galimybės viešai diskutuoti apie mokyklos veiklą veiksmų vertinimas		
Auditas skatina visus dalytis atsakomybe už mokyklos veiklos rezultatus, jos gerą vardą	V	
Auditas padeda mokyklos direktoriui sužinoti kolektyvo nuomonę, kurią neretai vengiama išsakyti atvirai	V N	V
Auditas keičia vadovavimo mokyklai būdus	V	V
Auditas padėjo stiprinti teigiamą mokyklos įvaizdį	V	V
Gerėjančios darbo aplinkos veiksmų vertinimas		
Audito dėka pagerėjo darbo sąlygos (pvz., sutvarkyti kabinetai, nupirktos mokymo priemonės, įvestas reikalingo specialisto etatas ir pan.)	V	
Audito rezultatai yra svarbūs mokytojų skatinimui ir nuobaudoms (vadovo padėka, papeikimas ir pan.)	V	
Auditas – tai galimybė mokytojams gauti papildomą tarifikuotą krūvį ir atlygį	V	
VA svarbos ugdymo proceso gerinimui vertinimas		
Auditas leidžia suprasti, kas iš tiesų vyksta pamokose	V	V
Audito dėka pavyko išspręsti konkrečią mokyklai aktualią ugdymo problemą	V	
Auditas padėjo numatyti ugdymo veiklos tobulinimo kryptis mokykloje	V	V

2.44 lentelė

VA mokyklai teikiamos naudos vertinimo skirtumai atsižvelgiant į mokytojų dalyvavimą atliekant VA

	Jūsų statusas mokykloje	Jūsų dalyvavimas atliekant VA
Požiūris į audito procedūras		
Auditas yra geriausias būdas nuolat tobulinti savo mokyklą	V	V
Auditas atima daugiau laiko, nei duoda naudos	N M	N D
Auditas mokykloje sukasi kaip gerai suderintas mechanizmas	V	

Auditas – tai dar vienas popierių segtuvas, skirtas mokyklos tikrintojams	N	N D
Audito validumo vertinimas		
Auditas tik patvirtina visiems gerai žinomus dalykus apie mokyklą		
Audito metu surinkti duomenys yra patikimi, atspindi tikrąją mokyklos padėtį	V	V
Daugelis mokyklos mokytojų į auditą „žiūri pro pirštus“, (pvz., atsainiai pildo anketas, nepasako visos tiesos)	M	N V
Vidaus audito duomenų rinkimo metodai ir instrumentai yra gerai parengti (tinkamai pasirinkti)		
Audito išvados mokykloje rengiamos atsakingai		
Audito procesas mokykloje vyksta etiškai, vengiama įžeidimų, pykčio, apkalbų	V	V
Požiūris į audito metodiką		
Audito metodika keičiama per greitai: apsipratome su senąja, o jau atsirado patobulinta	N M	D
Jei vidaus auditas būtų neprivalomas, mokykloje jį vis tiek vertėtų nuolat organizuoti	V	NN V
Norėčiau daugiau sužinoti apie vidaus auditą, kelti kvalifikaciją mokyklos įsivertinimo srityje	V	V

2.4. Mokytojų atsakymų į klausimą „Ką, Jūsų nuomone, reikia daryti, kad vidaus auditas mokyklai ir mokytojams būtų naudingesnis?“ analizės rezultatai

Siekiant sudaryti pedagogams galimybę išsakyti savo pasiūlymus VA tobulinimo klausimais, elektroninėje anketoje buvo pateiktas atviras klausimas „Ką, Jūsų nuomone, reikia daryti, kad vidaus auditas mokyklai ir mokytojams būtų naudingesnis?“ Atsakymus pateikė 491 respondentas arba 47 proc. apklaustųjų.

Atviro kodavimo metodu teiginiai buvo suskirstyti į 13 kategorijų. 2.45–2.58 lentelėse pateikiamos pedagogų siūlytų VA tobulinimo krypčių kategorijos ir apibendrinimai.

2.45 lentelė

Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos

Pasiūlymų kategorija	Teiginių skaičius
Vidaus audito metodikos optimizavimas	52
Audito metodikos keitimas pereinant prie klasikinio veiklos audito modelio	49
Besimokančios organizacijos kultūros diegimas	35
Veiklos dokumentavimo mažinimas	34
Užmokestis už darbą	29
Vidaus audito rezultatyvumas	24
Atsakomybės už vidaus audito rezultatus prisiėmimas	23
Vidaus audito metodikos pritaikymas mokyklos situacijai	21
Mokymų poreikis	16
Duomenų rinkimo instrumentų poreikis	8
Vadovo požiūris į vidaus auditą	7
Vidaus auditas kaip kontrolės instrumentas	5
Susitarimas dėl mokyklos kokybės šalies mastu (idealas)	4

Aukščiausią reitingą pagal dažnį turi vidaus audito metodikos optimizavimo kategorija, kuri atspindi mokytojų nepasitenkinimą mažu VA rezultatyvumu ir iliustruoja metodikos tobulinimo kelių paiešką. Antroji kategorija nusako šiek tiek kitokį, nei yra apibrėžtas VA metodikoje, organizacijos įsivertinimo būdą, turinti daug klasikinio vidaus audito bruožų: orientacijai efektyvumą, rezultatyvumą ir veiksmingumą (trys E kriterijai) ir veiklos vertintojo, auditoriaus, nepriklausomybė nuo vertinamo proceso. Trečioji kategorija akcentuoja įsivertinimo elementus, išreiškiančius besimokančios organizacijos savybes. Į pirmą penketuką dar patenka veiklos dokumentavimo, atliekant VA, mažinimas ir užmokesčio už darbą politikos klausimai. Toliau ataskaitoje pateikiami kiekvienos kategorijos teiginiai, trumpas jų turinio apibūdinimas ir tyrėjų komentaras.

2.46 lentelė

**Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos.
Vidaus audito metodikos optimizavimas**

Vidaus audito metodikos optimizavimas Teiginių pavyzdžiai (N=52)
<i>Tai turėtų būti paprastas procesas, dabar tai tampa papildomu darbu, kuris dažnai neduoda naudos. Mokyklos yra priverstos daug papildomai ruošti įvairios medžiagos (ilustracijos, anketos ir kt.). Didelės darbo sąnaudos.</i>
<i>Reikėtų standartizuoti klausimynus ir patobulinti audito atlikimo metodiką, ją gerokai supaprastinti. Gal reikėtų audito specialistų, kurie sugebėtų darbą atlikti profesionaliau.</i>
<i>Sudominti, galbūt keisti metodiką, mažinti įvairių ataskaitų skaičių–juk tai papildomas darbas, už kurį niekas nemoka. Galų gale, mokytojo darbas yra mokytis, ugdyti, gydytojo–gydyti, o auditoriaus–audituoti.</i>
<i>Reikėtų supaprastinti–sutrumpinti mokyklos vertinimo ir įsivertinimo mechanizmus, skirti papildomą apmokėjimą už vykdomą vidaus auditą. Apskritai savęs vertinimas yra gana subjektyvus reikalas.</i>
<i>Reikėtų aiškesnės ir paprastesnės metodikos, daugiau mokymų, seminarų, praktinės veiklos pavyzdžių. Viskas turėtų būti glausčiau, o ne paremta lenktyniavimu tarp mokyklų, kas „kaip įmančiau“ tai atliks. Gal net būtų naudinga turėti pavyzdžių.</i>
<i>Sistemiškai tobulinti audito metodiką, pritaikant ją kiekvienam bendrojo lavinimo mokyklos tipui (pradinio ugdymo, pagrindinio ugdymo, vidurinio ugdymo, gimnazijų, licejų) bei vietovės tipui (didžiųjų miestų, rajono centrų, kaimo).</i>
<i>Darbas KVA grupėje atima daug laiko ir jėgų. Reikia studijuoti įstatymus, papildomą literatūrą, koordinuoti VA darbą mokykloje (organizuoti grupės susitikimus, tikrinti kolegų darbus, atlikti skaičiavimus, rengti ataskaitą).</i>
<i>Mano manymu turėtų būti tobulai parengtos iliustracijos, numatyti jose visi teiginiai. Iš šių iliustracijų kiekviena mokykla pasirinktų tai, kas jai yra būdinga. Juk visos mokyklos dirba pagal vienodas Bendrąsias programas.</i>
<i>Atsakymai daugiausia būna spontaniški, nemažai priklauso ir nuo nuotaikos; yra daug klausimų, į kuriuos tiesiog sunku logiškai atsakyti; be to, sunku objektyviai vertinti tas sritis, su kuriomis tu nesi susijęs tiesiogiai (pvz., finansinė ir materialinė).</i>
<i>Kad auditas būtų veiksmingas manau, kad reikia nagrinėti po nedaug, bet labiausiai rūpimus klausimus ar sritis. Turi būti ir rotacija, vieni kurie "Veža" tiems ir krauna, o yra tokie kurie pasako "ne" ir darbo nedaro.</i>
<i>Reikėtų tobulinti audito metodiką.</i>
<i>Nereikėtų vesti jo kiekvienais metais. Užtektų 1 kartą per 3 metus.</i>
<i>Labai sąžiningai atsakingai jį atlikti .ir po to visais lygiais išanalizuoti silpnąsias mokyklos puses.</i>
<i>Susiaurinti vidaus audito sritis, kad daugiau būtų orientuota į patį mokinį jo būseną mokykloje</i>
<i>Organizuoti ir atlikti paprasčiau. Leisti mokykloms pačioms pasirinkti: reikalinga auditą atlikti mokykloje ar pasirinkti kitą vertinimo metodiką.</i>
<i>Auditą vykdyti kas 5 metai.</i>
<i>Manau, užtektu nuodugnaus vienos srities ištyrimo.</i>
<i>Sukonkretinti ir supaprastinti instrumentariją.</i>
<i>Ne vertinti kiekvieną kartą visko taip plačiai, neįsigilinus į esmę, o kiekvienais metais pasirinkti tik vieną sritį ir ją įvertinti išsamiai. Šitaip galbūt ir mažiau apkrautume žmones papildomu darbu, ir naudos daugiau būtų.</i>
<i>Vidaus auditas turėtų būti atliekamas rečiau, bet giliau.</i>
<i>Verta leisti auditą atlikti laisvesne (griežtai nereglamentuota) forma ir tokios apimties, kiek tai atrodo reikalinga ugdymo įstaigai.</i>

Apibendrintas kategorijos turinys

Kalbėdami apie didelę VA darbo apimtį ir menką rezultatyvumą, mokytojai siūlo:

- supaprastinti VA tvarką, organizuoti darbą taip, kad pedagogai auditą galėtų atlikti be didelio papildomo darbo, nesusijusio su jų tiesiogine veikla, sąnaudų;
- parengti iliustracijų ir duomenų rinkimo instrumentų pavyzdžius;
- sumažinti VA dokumentavimą;
- VA tvarkos aprašą pateikti aiškiau, suprantamiau, konkrečiau;
- leisti mokykloms pačioms pasirinkti vidaus vertinimo / įsivertinimo metodiką;
- tobulinti metodiką atsižvelgiant į bendrojo lavinimo mokyklų tipų įvairovę;
- platesnei analizei pasirinkti tik vieną siaurą sritį;
- apimti tik sritis ir rodiklius, tiesiogiai susijusius su ugdymu;
- audito atlikimo dažnumą ir trukmę nustatyti pagal mokyklos poreikius.

Komentaras

Mokytojai akcentuoja sieki mažinti darbų apimtis, sąnaudas, reikalingas VA atlikti. Dalis šių siūlymų jau realizuota naujajame Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos apraše, kuris mokykloms suteikia daug autonomijos organizuojant ir vykdant VA. Problema greičiau susijusi ne su dokumento kokybe, o su jį realizuojančio, t. y. auditą koordinuojančio ir vykdančio, asmens požiūriu ir VA supratimą, kurį sudaro žinios apie auditą ir įsivertinimą, metodikos supratimas ir požiūris į VA procedūrų organizavimą (pvz., plačiojo audito paskirtis yra apibendrinamasis mokyklos veiklos vertinimas, o jo rezultatų sąsaja su giluminio audito problema yra sudėtinga: sričių vertinimo rezultatai iš esmės nėra problemų reitingas, o rodikliai nėra problemų formuluotės). VA koordinatoriui reikia gero švietimo politikos ir sprendimų priėmimo teorijos išmanymo, dažnai ir vadybinių gebėjimų, įžvalgos ir intuicijos, kad tinkamai būtų pasirinkta ir suformuluota problema, paskirstyti darbai, organizuotas duomenų rinkimas ir rezultatų panaudojimas.

VA modelio liberalizavimo siūlymai, ypač dėl audito reglamento, yra svarstyliniai. Pavyzdžiui, kasmetinis rodiklių vertinimas plačiojo audito metu dažnai tampa rutina, be to, 4 lygių skalė nėra tinkama fiksuoti ne didelius įgyvendintus pokyčius, kurie realiai įgyvendinami per vienerius metus. Giluminio audito metu išskirtoms ir analizuotoms problemoms formuluoti ir aptarti galima taikyti ir kitus metodus, ne tik pasiūlytą standartizuotą visos mokyklos veiklos vertinimą. Griežtas nurodymas platųjį auditą atlikti kasmet, priklausomai nuo situacijos, iš dalies nederina su tradicine vadybinio ciklo logika. Vertinimas yra tik pirminis veiklos pokyčio etapas, o audito tvarkos apraše nurodyta, kad auditas baigiamas perengus ataskaitą ir pateikus veiklos tobulinimo rekomendacijas. Kadangi daugelyje mokyklų giluminio audito rezultatai skelbiami pavasarį ar naujų mokslo metų pradžioje, problemą praktiškai spręsti (parengti priemonių planą, rekomendacijas dėl veiklos tobulimo) dažnai tenka kitais mokslo metais. Priklausomai nuo problemos ir priemonių plano apimties, kokybinis pokytis gali būti realizuojamas per ilgesnį nei vieneri mokslo metai laikotarpį. Tačiau nuosekliai laikantis metodikos, reikia vėl atlikti platųjį auditą, susitarti dėl sprendimų problemų ir t. t. Taip, neišsprendus vienos problemos, reikia vertinti veiklą, parinkti ir analizuoti jau kitą problemą. Natūralu, kad mokyklos bendruomenei gali pritrūkti laiko, išteklių ir motyvacijos ką tik praėjusiais metais iškeltos problemos sprendimo monitoringui (formuojamajam vertinimui), kuris yra daug svarbesnis nei apibendrinamasis vertinimas plačiojo audito metu. Nuosekliai laikantis reikalavimo kasmet atlikti platųjį auditą, mokyklos bendruomenei ir vadovams gresia „žaidimas“ įsivertinimu ir iškeltų, analizuotų, bet iki galo neišspręstų problemų griūtis.

Kita vertus, be procedūrų liberalizavimo, iškyla ir metodikos konkretumo reikalavimai. Iš esmės VA tvarkos aprašas nužymi tik audito atlikimo gaires, tačiau nėra instrukcija, kaip reikia auditą atlikti. Taip pat reikia įvertinti tai, kad VA modelio, atitinkančio mokyklos situaciją ir neprieštaraujančio VA tvarkos aprašui, parengimas yra laiko sąnaudų reikalaujantis darbas. Tyrėjų nuomone, būtina parengti leidinį, kuriame būtų plačiau išskleistas savęs vertinimo konceptas, parodytas savęs vertinimo praktikų paplitimas ir įvairovė pasaulio mokyklose, pristatomi įvairūs organizacijos savęs vertinimo modeliai, aptartas savęs vertinimo ir kitų šiuo metu mokykloje populiarių idėjų – strateginio planavimo, visuotinės kokybės vadybos, besimokančios organizacijos, projektų valdymo ir kt.–kontekste. Tačiau toks darbas gerokai užtruktų. Artimiausiu laiku būtų

galima galvoti apie VA mokykloje metodikos vadovą, kuriame būtų išsamiau aprašyti įsivertinimo tikslai ir principai, pristatytos pasaulio tendencijos mokyklų įsivertinimo srityje, plačiau išskleistas VA sąvokų turinys, nurodoma rekomenduojama literatūra, galima VA darbotvarkė, kurios turinys būtų orientuotas į tokius organizacinius aspektus: VA organizavimo mokykloje schema ir laiko juostos, galimų naudoti vertinimo strategijų ir instrumentų paskirties apibūdinimas, trumpas praktinių idėjų generavimo ir analitinių metodų pristatymas su nuorodomis į šaltinius.

2.47 lentelė

**Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos.
Audito metodikos keitimas pereinant prie klasikinio vidaus veiklos audito modelio**

Audito metodikos keitimas pereinant prie klasikinio vidaus veiklos audito modelio Teiginių pavyzdžiai (N=49)
<i>Reikėtų nepamiršti, kad esame visų pirma mokytojai, o ne auditoriai. Tegul auditą atlieka nešališki žmonės ir už tai lai jiems būna deramai atlyginta, o tą laiką, kurį mokytojai sugaišta prie krūvos beprasmių popierių (kurie skirti tik tam, kad kažkas greitai gautų informaciją), skiria pamokoms ir mokymui.</i>
<i>Reikia, kad auditą atliktų gerai apmokyti žmonės, kad jis būtų objektyvus, o ne pagal kažkieno "dūdelę", kad būtų siauresnės sritys ir aiškesni nurodymai, ko norima, kas turi atsispindėti, o ne taip, kad keli žodeliai pamesti, kurie visai netinka.</i>
<i>Turėti profesionalius auditorius, tikslesnius išaiškinimus audito metodikos. Metodika nėra labai aiški, ji paremta patirtimi kitų mokyklų, kuri ne visada atitinka NMVA rekomendacijas. Trūksta teorinių žinių ypač KVA grupės nariams.</i>
<i>Auditą atlikti turėtų specialistai, o ne mokytojai. Patys tikriname save ar verta? Įsivertinti save galime ir kitais būdais ar priemonėmis. Per daug gaila sugaišto laiko, kurį galėtume atiduoti tiesioginiam ugdymo procesui.</i>
<i>Mokyklos auditą turėtų atlikti tam tikri auditoriai arba gerai paruošti auditoriai-mokytojai, kurie turėtų mažą pedagoginį krūvį</i>
<i>Skirti etatus, kad nuolatiniai žmonės dirbtų prie audito, o ne kasmet vis kiti vadovautų ir rašytų ataskaitas.</i>
<i>Manau, kad auditą turėtų atlikti kvalifikuoti, labiau parengti žmonės, kurie būtų praėję kvalifikacinius kursus.</i>
<i>Vidaus auditą turėtų atlikti specialiai paruošti darbuotojai (psichologai, soc. pedagogai ir kt.).</i>
<i>Reikalingi kiti darbuotojai atlikti šį darbą, mokytojai ir taip apkrauti darbu.</i>
<i>Vidaus auditą vykdančioms asmenims būtina skirti etatinį apmokėjimą. Dabar gi auditą vykdančios asmenys dirba visuomeniniais pagrindais. Nuo to kenčia darbo kokybė.</i>
<i>Gal jis ir reikalingas dalykas, bet tegul jį atlieka kas nors kitas (pav., studentai gali atlikti praktiką), nes ir nuo tiesioginio darbo „važiuoja stogas“.</i>
<i>Jį turėtų vykdyti ne patys mokytojai, o specialistai, gerai išmanantys jo vykdymo metodiką.</i>
<i>Atsisakyti jo, nes ligonis pats darosi tyrimus, o tai turėtų atlikti kvalifikuotas gydytojas. Audito rezultatai nelemia mokyklos ateities.</i>
<i>Auditą atlikti periodiškai, bet tai turi atlikti žmonių grupė, tam paruošta, o ne visi mokytojai, tam turi būti sudarytos palankesnės sąlygos.</i>
<i>Auditą turi atlikti nuolat dirbanti tos pačios sudėties grupė, gerai teoriškai pasiruošusi ir derinanti savo veiksmus.</i>
<i>Vidaus audito užtekę ir kas 3–5 metai. Per kelis metus dirbtų grupėse tie patys žmonės. Gal būtų atsakingiau pildomos anketos.</i>
<i>Tai neturėtų būti tik iniciatyvinės grupės darbas, o visų mokytojų reikalas, nes šalia pamokų neįmanoma dar ir atsakingai atlikti auditą, tai fiziškai neįmanoma, todėl ir audito duomenys nėra ypač patikimi.</i>
<i>Reikėtų pastovių auditorių (KVA narių), kurie kasmet įgytų vis daugiau praktinių įgūdžių ir galėtų tobulinti savo kompetenciją. VA procesas vyktų sklandžiau, išvados būtų patikimesnės. Jų pagalbininkai–darbo grupių nariai–kasmet galėtų keistis.</i>
<i>Parinktų auditorių bešališkumas ir kompetencija audituojamose srityse; profesinės ir žmogaus etikos vyravimas audito metu ir visada po jo; žmogaus ir būtent pedagogo psichologijos išmanymas šių dienų pasaulyje; ne tik faktų rinkimas, bet galimybių tobulėt.</i>
<i>Kiekvieną klausimą turėtų nagrinėti mažesnės mokytojų grupės, bet turinčios kompetenciją ir didesnę atsakingumo jausmą, kadangi dalis sudarytos grupės narių mažai teprisideda prie informacijos apdorojimo ir pateikimo.</i>

Apibendrintas kategorijos turinys

Matydami audito ir pagal VA metodiką mokykloje vykstančių įsivertinimo procesų neatitiktį, mokytojai siūlo:

- atskirti mokytojo ir auditoriaus funkcijas. Svarbiausia auditoriaus savybė – nešališkumas, griežtas etikos reikalavimų laikymasis, kurio dabartinis VA modelis negali garantuoti ar nepakankamai akcentuoja;
- iki minimumo sumažinti auditą atliekančio mokytojo pedagoginį krūvį ir sudaryti jam sąlygas tobulėti vertinimo srityje siekiant rezultatų objektyvumo;
- audito funkcijas pavesti specialistams: psichologams, soc. pedagogams, vadybininkams, kurie neturi pedagoginio darbo krūvio;
- naudoti kitus, nei VA, savęs įsivertinimo būdus, atimantį mažiau laiko;
- sudaryti nuolatinį auditą atliekančių mokytojų ir specialistų grupę ir investuoti į jų kvalifikaciją ir kompetencijų plėtotę;
- orientuotis į gebančių ne tik vertinti mokyklos veiklą, bet gebančių kompetentingai konsultuoti veiklos tobulinimo klausimais profesionalų grupių sudarymą.

Komentaras

Kokybės vadybos teorijose veiklos auditas nėra savęs vertinimo (*self-evaluation*) porūšis, ir atvirkščiai: savęs vertinimas nėra audito porūšis. Žinoma, šios vertinimo rūšys turi daug bendrų sąlyčio taškų, kuriuos sieja vertinimas, tačiau veiklos audito ir savęs vertinimo paskirtis, tikslai, metodai yra pagrįsti skirtingomis nuostatomis ir veikimo principais. Veiklos auditas apibrėžiamas kaip audito tipas³³, „...kurio metu siekiama nustatyti viešojo administravimo ekonomiškumą, efektyvumą ir rezultatyvumą“. S. Puškorius šį apibrėžimą išplečia įvardydamas veiklos audito tikslą³⁴: „pačia plačiaja prasme veiklos auditas yra: valstybės, ministerijų, departamentų ir kitų viešojo sektoriaus institucijų valdymo ekonomiškumo, efektyvumo, veiksmingumo sisteminė analizė bei išvadų ir pasiūlymų, kaip šiuos kriterijus gerinti, rengimas“. Mokyklos savęs vertinimas yra „nuolatinis aiškus praktikos refleksijos procesas, atliekamas moksleivių, profesinio ir organizacijos mokymosi gerinimo tikslu“³⁵. Trumpai apibendrinant šiuos skirtingus procesus, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad auditas yra administravimo gerinimo, kokybės vadybos instrumentas, o įsivertinimas tiesiogiai sietinas su besimokančios organizacijos modeliu. Taigi, tai, kas yra apibrėžta Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito tvarkos apraše kaip vidaus auditas, tikrąja sampratos prasme nevartotinas. Taip pat reikia pastebėti, kad respondentai intuityviai supranta takoskyrą tarp audito bei savęs vertinimo, žino „tikro“ VA organizacijose pavyzdžių, todėl VA rekomendacijose pateiktą modelį, kuris sieja ir VKV audito, ir besimokančią organizaciją formuojančio vertinimo bruožus, praktikoje siekia išgryninti, sunkiai derina abi praktikas ir todėl pageidauja aiškių ir tikslų rekomendacijų veiklai organizuoti.

2.48 lentelė

Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos. Besimokančios organizacijos kultūros diegimas

Besimokančios organizacijos kultūros diegimas Teiginių pavyzdžiai (N=35)
<i>Juo tikėti, o ne manyti, kad tai dar vienas mokyklos vadovų primestas darbas ir taip „daug“ be atlygio dirbančiam mokytojui. Blogiausiai įsivertintose srityse sunku greitai pasiekti sėkmę, tai sukelia nusivylimą.</i>
<i>Atlikti neformaliai auditą.</i>
<i>Manau, norėdami, kad auditas mokyklai ir mokytojams būtų naudingesnis, reikia rezultatus plačiau nagrinėti metodinėse grupėse, aptarti sprendimo būdus. Toliau juos pristatyti bendruomenei – dar daugiau kalbėtis apie iškilusias problemas, bandyti ieškoti sprendimų be popierių.</i>
<i>Kad vidaus auditas mokyklai bei mokytojams būtų naudingesnis, pati mokyklos bendruomenė turi suprasti, kad visos</i>

³³ TARPTAUTINĖS AUKŠČIAUSIŲJŲ KONTROLĖS INSTITUCIJŲ ORGANIZACIJOS (INTOSAI) Limos deklaracija dėl audito principų gairių, priimta 1997 metais.

³⁴ Puškorius S. Veiklos auditas: monografija. Vilnius: LTU LC, 2004.

³⁵ Self-evaluation. A guide for school leaders. www.ncsl.org.uk.

<i>procedūros, susijusios su vidaus auditu, yra skirtos jų veiklos tobulinimui. Anketos su klausimais turi būti pildomos atsakingai.</i>
<i>Prieš atliekant auditą reikėtų atsakingai diskutuoti apie mokyklos esamą ir būsimą situaciją, ugdymo proceso svarbą, apie mokyklos įsivertinimo svarbą. Manau auditas bus atliekamas sąžiningai ir apgalvotai tik tuomet, kai mokyklos bendruomenė galvos ne tik apie informacijos rinkimą.</i>
<i>Manau, kad nepakanka vien tik pristatyti tiriamą sritį, apibendrinti rezultatus. Norint, kad kažkas pasikeistų, reikia stengtis tobulinti tas sritis, kurios yra silpnesnės, analizuoti priežastis.</i>
<i>Juk auditas ir yra gyvenimas, nereikia jo atskirai daryti ir viskas bus gerai.</i>
<i>Keistis ir keisti savo požiūrį į darbą pozityvia kryptimi, nes dažnai rezultatai tampa mokytojo kompetencijos svertu ir gali net kenkti.</i>
<i>Būtiną savitarpio supratimą.</i>
<i>Reikėtų keisti mokytojų požiūrį į vidaus auditą. Turėtų suvokti, jog tai yra savianalizės ir geresnės ugdymo kokybės tobulinimo procesas.</i>
<i>Didesnė nauda būtų, jei mokytojai galėtų paprasčiausiai išsikalbėti, išdiskutuoti rūpimus klausimus, o ne pildyti beprasmiškas anketas, kurios dažniausiai yra tik formalumas.</i>
<i>Visiems dalyvauti VA veikloje, laikytis bendrų susitarimų, būti patiems nuoširdžiais įsivertinant savo veiklas mokykloje, gauti atlygį už VA vykdymą, geriau padaryti mažiau, bet kokybiškai, kad rezultatas būtų ilgalaikis ir skatintų naujai veikti.</i>
<i>Reikia, kad audito būtinybę priimtų kiekvienas kolektyvo narys ir kiekvienas norėtų, kad esančios problemos būtų įveiktos visų darnaus darbo, pastangų dėka.</i>
<i>Reikia, kad mokytojai suvoktų jo tikslumą. Tai galima padaryti tik mokymais ir gerosios patirties pavyzdžiais.</i>
<i>Žymiai daugiau naudos duoda tiesioginis bendravimas su mokiniais, jų tėvais, mokytojais, dalyvavimas įvairiuose renginiuose negu dar vienas popierių segtuvas. O tyrimai atliekami svarstant iškilusius klausimus.</i>

Apibendrintas kategorijos turinys

Mokytojų siūlymuose dėl VA tobulinimo galima išvelgti siekį eiti besimokančios organizacijos link. Nemažai dėmesio savo pasisakymuose mokytojai skiria įvairiems įsivertinimo kultūros aspektams, kurie būtini sėkmingam VA, kaip vertinimo ir įsivertinimo procesui, įgyvendinimui.

Suprasdami besimokančios organizacijos nuostatus ir veiklos principus, mokytojai siūlo:

- patikėti organizacijos įsivertinimo nauda;
- nuolat taikyti veiklos refleksijos praktiką;
- neformalizuoti įsivertinimo, priimti jį kaip natūralų mokymosi veikloje procesą;
- audito rezultatus naudoti kaip medžiagą pokalbiams bendruomenėje, diskusijoms ir susitarimams dėl kokybės;
- suvokti auditą kaip mokyklos tobulinimą per bendrų žinių kūrimą;
- skatinti savitarpio supratimo ir susikalbėjimo būdų paiešką.

Komentaras

Besimokanti organizacija yra apibrėžiama kaip mokymuisi skirta susitikimų erdvė, paremta visų narių siekiu atskirai ir kartu nuolat gauti naujų žinių ir plėsti esamas žinias ir gebėjimus³⁶. Įsivertinimas iš esmės yra naujų žinių kūrimas, todėl galėtų būti organiškai susijęs su besimokančios mokyklos idėjomis. Penkios besimokančios mokyklos disciplinos galėtų tapti atrama ne tik siūlyti naujas technikas ir metodus įsivertinimui atlikti, duomenims ir faktams suprasti, bet ir būti pagrindas mokyklos įsivertinimo ir mokytojo savianalizės sąsajoms stiprinti, priemonėmis, leidžiančiomis iš remiantis mokyklos įsivertinimo metodu formuoti asmenines mokytojų veiklos kryptis.

Įsivertinimo kultūros mokykloje diegimas, kaip rašoma VA metodikoje, yra vienas iš VA tikslų (5 punktas. „Kurti mokyklą kaip nuolat savo veiklą įsivertinančią organizaciją“), kartu, kaip teigia mokytojai, ši kultūra yra ir sėkmingos VA veiklai sąlyga. Taip VA veiklos ir įsivertinimo kultūra

³⁶ Senge P. Besimokanti mokykla. The Book, 2008., p. 29.

tampa viena kitą pastiprinančiomis sąlygomis. Galima pastebėti, kad kai kurių mokyklų įsivertinimo kultūrą neigiamai paveikė ne itin sėkmingos pirmosios VA patirtys, kai iš karto buvo analizuota labai daug sričių, taikyta daugybė kokybinių duomenų rinkimo instrumentų, formalizuoti procesai, tačiau rezultatai dažnai nebuvo įspūdingi.

2.49 lentelė

**Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos.
Veiklos dokumentavimo optimizavimas**

Veiklos dokumentavimo mažinimas Teiginių pavyzdžiai (N=34)
<i>Paprasciausia, jo nereikia, yra efektyvesnių būdų sužinoti apie viską. Kai nebuvo to popierizmo turėjome laiko daugiau gyvai padiskutuoti su kolegomis. Dabar per popierius vienas kitą mažiau matome. Mokytojų pasitarimuose nėra kada bekalbėti.</i>
<i>Mažiau popierizmo, daugiau konkrečios veiklos.</i>
<i>Mažiau popierių ir laiko sąnaudų.</i>
<i>Mažinti įvairių popierių, dokumentų pildymą, nes kuo daugiau pildai vis tiek nėra naudos.</i>
<i>Netikiu, kad popierių (dokumentų, anketų, analizių) gausa išgelbės Lietuvos švietimą!</i>
<i>Manau tai yra teigiamas dalykas, tačiau galbūt turėtų būti sumažintas popierių pildymas.</i>
<i>Tai didžiulis bereikalingas popierizmas, kuris patvirtina tai ką mes patys puikiai žinome. Mokytojų sveikatos sąskaita.</i>
<i>Viskas būtų gerai, kad nereikėtų pildyti tie bereikšmių popierių. Mūsų darbas dirbti, o ne tapti įvairių popierių rašytojais...</i>
<i>Mano nuomone, tai visiškai nereikalinga popierių kūrimo mašina, leiskite pagaliau mokytojams būti ugdytojais, o ne tyrėjais.</i>
<i>Aš manau, kad tai tik papildomas darbas (beje jo ne taip ir mažai ir "krūva" popierių... Visi ir taip žino savo mokyklų problemas, nes apie jas kalba ir aptaria posėdžių metu.</i>
<i>Mažinti mokytojo darbo krūvį, popierizmą, nes nebeįmanoma kokybiškai atlikti turimus darbus, analizuoti, daryti išvadas.</i>
<i>Leisti mokytojui dirbti, o ne su popierių šūsnimis po mokyklą lakstyti.</i>
<i>Mažinti niekam nereikalingo popieriaus sąvartyną.</i>

Apibendrintas kategorijos turinys

Mokytojai nėra patenkinti VA procedūros biurokratizavimu ir tai įvardija *popierizmo* sąvoka.

Mokytojai, norėdami optimizuoti VA veiklą dokumentavimą, pateikia tokius siūlymus:

- akcentuoti ne VA veiklos matavimą ir duomenų fiksavimą o vertinimą ir sprendimą priėmimo;
- mažinti VA veiklos dokumentavimo apimtį;
- mažinti VA ataskaitos apimtį;
- atskirti mokyklos veiklos tyrėjo ir mokytojo, kaip vertintojo, funkcijas.

Komentaras

Tyrimo rezultatai rodo, kad veiklos dokumentavimas iš tiesų mokykloje tampa didele problema, įvairių ataskaitų rašymas ir veiklos įrodymų rinkimas užima vis daugiau laiko. Mokyklos vidaus auditas, kaip vertinimo instrumentas, neišvengiamai didina „popierizmą“. VA metu paprastai atliekama keletas tyrimų, jų duomenys paprastai fiksuojami popieriuje (anketos, pamokų planų kopijos, stebėjimo lapai ir pan.) pateikiama VA ataskaita, dar rašomi KVA grupės protokolai, fiksuojami VA rezultatų aptarimai skirtinguose mokyklos renginiuose ir t. t. Pasitaiko atvejų, kai vadovai (ar patys pedagogai) yra įsitikinę, jog būtina pedantiškai dokumentuoti kiekvieną KVA ar kitos auditą vykdančios grupės susitikimą.

Mokytojai mano, kad VA tyrimai patvirtina tai, ką jie ir taip puikiai žino. Galima ginčytis dėl šio priekaišto apeliuojant į VA tyrimo problemos formulavimo trūkumus ir metodikos netobulumą, tačiau mokytojo savijauta yra objektyvus faktas, kuris neigia visą atliktą darbą. VA tyrimas neatlieka savo funkcijos – nepadedą geriau suprasti to, kas vyksta. Tokiu atveju, tyrėjų nuomone, išeitis yra mažinti matavimus, kuriuos pakeistų kiti, daugiau į kokybę orientuoti tyrimo, rezultatų analizės ir sisteminimo metodai. VA procesuose galima sėkmingai pritaikyti ir pasinaudoti suaugusiųjų darbo grupėse mokymosi technologijomis, kurias taikant ir jų be tyrimų gali būti kuriamos naujos žinios: vertinama, keliamos problemos, atliekama problemos analizė, ieškoma sprendimo kelių.

2.50 lentelė

**Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos.
Užmokestis už darbą**

Užmokestis už darbą Teiginių pavyzdžiai (N=29)
<i>Atlyginti mokytojams už darbą vykdant auditą, jeigu jau jis toks neišvengiamas. Nemokamas darbas neduos jokių rezultatų.</i>
<i>Kad kiekvienam mokytojui dalyvaujančiam vidaus audite būtų apmokama arba vidaus auditas būtų vykdomas tik audito vykdymo grupės.</i>
<i>Jei atsirastų galimybė mokytojams gauti papildomą tarifikuotą krūvį ir atlygį (kad ir nedidelį)...</i>
<i>Reikėtų mokytojams skirti papildomą laiką, kad nereiktų atsitraukti nuo ugdymo proceso ir už auditą būtų atitinkamai apmokama.</i>
<i>Kiekvienas darbas turėtų būti apmokamas.</i>
<i>Jei tos valandos, praleistos vykdant auditą, būtų geriau apmokamos, daugelis mokytojų, manyčiau, būtų labiau paskatinti į auditą žiūrėti atsakingai, tyrimai vyktų ne dėl akių. Nors yra ir apmaudu, kad viskas susiveda į materialų pasaulį, bet šiuo metu yra sunku.</i>
<i>Manau, kad vidaus auditas pateisintų save kaip puikus instrumentas, jeigu būtų galimybė mokytojams dirbantiems KVA grupėje tinkamai apmokėti už jų darbą, dabar tai nors ir apmokama...bet.</i>
<i>Kad pedagogai atsakingai vykdytų auditą, reikia už tai mokėti. Kai bus užmokestis, žmonės bus suinteresuoti atliekamu darbu, bus kiti rezultatai, kitoks požiūris.</i>
<i>Skatinti mokytojus, kurie aktyviai dalyvauja audite.</i>
<i>Šis darbas mokytojams ir vadovams turėtų būti apmokamas, nes mokytojai, vadovai dirba labai daug darbų, kurie nėra apmokami, o šiuo sunkiu ekonominiu laikotarpiu tai būtų didelis paskatinimas ir žmonių darbo įvertinimas.</i>
<i>Tai yra papildomas darbas už kurį privaloma atlyginti, pvz.: kelios atostogų dienos moksleivių atostogų metu, priedas prie atlyginimo ir t.t.</i>

Apibendrintas kategorijos turinys

Atlyginimas už darbą yra viena gausiausių kategorijų. Galima išskirti tokias kategorijos turinio kryptis:

- darbas turi būti apmokamas;
- darbas apmokamas visiems audite dalyvaujantiems mokytojams, ne tik KVA nariams;
- apmokėjimas padidintų vykdančiųjų VA atsakomybę.

Komentaras

Atrodo, kad teisingas atlyginimas už atliktą darbą yra vienas iš pagrindinių sėkmingos veiklos bet kurioje srityje principų. Anksčiau minėtas Herzberg, aprašydamas veiklos skatinimo veiksnius, atlyginimą už atliktą darbą priskiria palaikančių, o ne motyvuojančių veiksnių grupei, t. y. šio veiksnio trūkumai sukelia nepasitenkinimą pačiu darbu, tačiau, jei yra mokama už papildomas užduotis, tai vertinama, kaip natūrali darbinė veikla ir dirbama. Teorija teigia, kad nuolatinis atlyginimas neskatina pasitenkinimo, nedidina profesinio entuziazmo, tačiau, kai visiškai nemokama, tuomet atlygio nebuvimas tampa viena iš svarbiausių priešinosi veiklai priežasčių. Nuolat įvairiame kontekste pasikartojantis atlyginimo už darbą, atliekant VA, reikalavimas rodo,

kad mokytojai nesieja jo su savo tiesiogine veikla, mano, kad už VA, kaip už papildomos užduoties, atlikimą, turi būti mokama.

Atlyginimo už VA atlikimą klausimas nėra toks paprastas. Jei kalbėtume apie VA, kaip apie organizacijos savęs vertinimą, o savęs vertinimas yra profesinio tobulėjimo pagrindas, tuomet kyla natūralus klausimas: ar reikia mokytojui papildomai mokėti už tai, kad jis kelia savo profesinę kvalifikaciją? Besimokančios organizacijos kontekste atlyginimas mokytojui už tai, kad jis gauna žinių, atrodo keistai. Tuomet tikslinga mokėti už konkretų darbą rengiant medžiagą savęs vertinimo procesui (tyrimo atlikimas, duomenų sisteminimas ir pan.) ar seminario parengimą, tačiau ne už dalyvavimą diskusijų grupėje. Atlygis reikalaujamas pagrįstai, jei vadovaujamosi VKV nuostatomis ir auditas suvokiamas kaip specializuotas darbas.

2.51 lentelė

**Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos.
VA rezultatyvumas**

Vidaus audito rezultatyvumas Teiginių pavyzdžiai (N=24)
<i>Panaikinti auditą-tai nauja mokytojų išnaudojimo rūšis, suryjanti daug laiko, tai popierių rengimas milžiniškai tikrintojų armijai, kuri ryja valstybės pinigus.</i>
<i>Pavestas užduotis atlikti kuo sąžiningiau, viską atlikti iki galo. Išnagrinėjus trūkumus, stengtis juos pašalinti. Siekti, kad auditas nebūtų tik popierinis variantas. Auditą atlikti taip, kad jis būtų naudingas mokyklai.</i>
<i>Vidaus auditas turi būti vidiniam naudojimui-paskata tobulėjimui, o ne išorės audito išvadoms (kai išorės audito ataskaitose remiamasi prieš ketverius metus vykusio vidaus audito ataskaitomis ir išvadomis). Vidaus auditas tam ir buvo daryt.</i>
<i>Taisyti pastebėtus trūkumus, o ne palikti likimo valiai. Mokytojai pasiūlymus gali teikti visada, todėl VA tik dalis formalumų, nes iš švietimo skyriaus prašoma pateikti VA rezultatus. VA-turėtų būti sąmoninga veikla.</i>
<i>Reikia keisti stereotipinį mokytojų mąstymą, vadovai turėtų visokeriopai skatinti KVA grupę. VA tyrimai turėtų būti pagrindinis svertas mokyklos veiklos planavime.</i>
<i>Tai priklauso nuo mokytojų, vadovų požiūrio į vidaus audito reikšmę, reikalingumą. Jei kas tai vertina teigiamai, tai ir auditą atlieka sąžiningai, naudojami jo rezultatai, o jei kas į tai žiūri „pro pirštus“, tai ir audito nauda maža.</i>
<i>Svarbiausia-organizavimo efektyvumas, kita sąlyga-rezultatų panaudojimas, jei rezultatai nenaudojami nereikia ir audito.</i>
<i>Mokyklos vadovai turėtų pakomentuoti atliktą darbą ir kuo jis svarbus ir naudingas, o ne sudėti į segtuvus ir užmiršti.</i>
<i>Kad tai ką padaroma būtų nepadedama į stalčių, o įgyvendinama praktiškai.</i>
<i>Veiksmingumas bus pasiektas tada, kai bus skirtas pakankamas finansavimas pasirinktai tobulinimo sričiai.</i>
<i>Pagal gautus vidaus audito duomenis, sukurti strategiją trūkumams šalinti ir principingai jos laikytis.</i>

Apibendrintas kategorijos turinys

VA rezultatyvumas, mokytojų nuomone yra vienas pagrindinių mokyklos savęs vertinimo veiklos stimulų. Mokytojai mano, kad VA prasmingas, kai:

- veikla yra naudinga mokyklai, o ne tikrintojų reikalavimų vykdymas;
- VA padeda taisyti iškeltus trūkumus;
- veiklos rezultatai panaudojami planuojant veiką;
- konkrečiais veiksmais demonstruojama mokytojams VA darbo svarba;
- iškeltos problemos sprendimui skiriamos reikalingos lėšos;
- principingai laikomasi susitarimų ir planų.

Komentaras

Naudos siekimas yra vienas pagrindinių kiekvieną veiklą motyvuojančių veiksmų. Tačiau VA nauda ne visuomet matoma ir pripažįstama. Pavyzdžiui, kaip paaiškėjo pokalbių su pedagogais metu, jie neanalizuoja naudos, kurią VA teikia kvalifikacijos kėlimo, savo veiklos tobulinimo,

savivertės didinimo ir pan. srityse. Antra vertus, mokykloje vykdoma daugybė veiklų ir programų, todėl sudėtinga nustatyti, kad konkretus pokytis įvyko būtent dėl VA veiklos. Mokytojams svarbiausias yra aiškiai matomas pokytis, todėl VA metu nusakyta ir sutarta problemos sprendimo (veiklos gerinimo) strategija turi būti institucionalizuota kaip programa, projektas, planas ar pan. ir realizuota, pageidautina per vienerių metų laikotarpį.

2.52 lentelė

**Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos.
Atsakomybės už VA rezultatus prisiėmimas**

Atsakomybės už rezultatus prisiėmimas Teiginių pavyzdžiai (N=23)
<i>Visi respondentai į klausimus turėtų atsakinėti kuo atsakingiau.</i>
<i>Atsakingiau sudaryti ir pildyti anketas. Aktyviai dalyvauti audite visiems bendruomenės nariams.</i>
<i>Labai atsakingai analizuoti ir apsvarstyti anketų išvadas.</i>
<i>Nuoširdžiai atlikti auditą: sakyti visą tiesą apie esamą situaciją mokykloje be pagrazinimų.</i>
<i>Keisti pačių mokytojų požiūrį į vidaus auditą. Mažinti mokytojų darbo krūvį, kad mokytojai galėtų geranoriškai, atsakingai vykdyti vidaus auditą.</i>
<i>Linkėčiau, kad į šį darbą būtų žiūrima atsakingiau. Į auditą nebūtų žiūrima pro pirštus. Tada ir nauda būtų akivaizdesnė.</i>

Apibendrintas kategorijos turinys atspindi tokius mokytojų įsipareigojimus:

- atsakingai teikti duomenis;
- atsakingai parengti duomenų rinkimo metodiką;
- atsakingai svarstyti ir analizuoti tyrimų rezultatus;
- veikti pagal susitarimą.

Komentaras

Mokytojų nuomonės tyrimo rezultatai kelia klausimus, kurie yra kontekstualūs ir į kuriuos gali atsakyti tik mokyklos vadovai: kaip stiprinti mokytojų atsakomybę už VA procedūrų organizavimą, vykdymą ir rezultatus? Mokytojai turi įsitikinti, kad VA procedūros yra ne formalumas, bet mokyklos veiklą ir kultūrą teigiama linkme keičiantys procesai, kad VA rezultatais ir išvadomis yra remiamasi. Kita mokytojų klausimų ir pastebėjimų kryptis – atskaitomybės principų įgyvendinimas.

Mokyklose dažnai pasitaiko, kai mokytojai sąžiningai dirbo, stropiai atliko tyrimą, pateikė savo požiūriu ir žiniomis paremtas išvadas ir siūlymus, tačiau kolegos ir mokyklos vadovas teigia, kad išvados yra subjektyvios, pernelyg apibendrintos ir pan. Galima daryti prielaidą, kad tai dažniausiai reiškia, jog VA rezultatai, išvados neatitinka mokyklos vadovų ir dalies bendruomenės vaizdinių apie vertinimo objektą. Kokia galima išeitis iš šios situacijos?

Visų pirma pažymėtina, kad objektyvumo reikalavimas tradiciškai yra taikomas daugiausia audito išvadoms ir apibrėžia matavimo, duomenų analizės ir interpretavimo kokybę. Tačiau šis principas išreiškia pozityvistinę paradigmą besiremiančio vertinimo kokybės kriterijų, jį dažnai sunku pritaikyti kokybiniais metodais gautų duomenų, išvadų kokybei apibrėžti. Kokybinių tyrimų metodologijoje labiau yra akcentuojamas metodikos skaidrumas, išvadų ir faktų ryšio atskleidimas, bendras sutarimas.

2.53 lentelė

**Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos.
Vidaus audito metodikos pritaikymas mokyklos situacijai**

Vidaus audito metodikos pritaikymas mokyklos situacijai
--

Teiginių pavyzdžiai (N=21)
<i>Mažose mokyklose, kur dirba 15 –20 mokytojų, susidaro didelis darbo krūvis (kažkaip reikia prikalbinti dalyvauti darbo grupėse visus mokytojus, ar nori ar ne).</i>
<i>Auditas gal būtų naudingesnis, jei neatimtų daug laiko iš mokytojų, ir jie galėtų daugiau dėmesio skirti tiesioginiam savo darbui...</i>
<i>Neturi būti priverstinio dalyvavimo įvairiose darbo grupėse, ne taip, kad, pavyzdžiui, atėjai į darbą ir pamatei, jog tavęs neatsiklausus esi įrašytas į kokią nors grupę. Be to, kai kurie mokytojai bijo atsakyti į klausimus taip, kaip galvoja, tad dalyvauja ir tiek.</i>
<i>Atsakingiau rinkti audito grupėms vadovaujančius asmenis, kurie būtų kompetentingi, nežiūrėtų į auditą formaliai.</i>
<i>Mažoms mokykloms, turinčioms nedidelį mokinių skaičių, vidaus auditas nereikalingas. Joms reikalingas išorinis, geranoriškas vertinimas. Jei ir yra silpna vieta, tai nesinori to kolegų liūdinti ar su juo pyktis.</i>
<i>Yra didelis skirtumas tarp mažų mokyklų ir tūkstantinių... Mažos mokyklos bendruomenė ir be audito gali apibūdinti mokyklos būklę, pas mus plačiojo audito rezultatai beveik sutampa su giluminio audito rezultatais, tad, kam jį atliktinėti. Ačiū.</i>
<i>Labai gerai apgalvoti jo organizavimą, sieti su visos mokyklos tikslais ir uždaviniais.</i>
<i>Kai buvo geras mokyklos vadovas jokio audito nereikėjo ir nereikėtų dabar. Visada mokėdavo patarti, padėti, žinodavo kiekvieno mokytojo darbo stilių. Mes mokytojai „kildavome aukštyn o ne „slysdavome žemyn“.</i>
<i>Pakankamai aiškus procesas, jo svarbą suvokiame, rezultatus naudojame planuodami mokyklos veiklą. Kad būtų naudingesnis-daugiau marketinginių dalykų ir reklamos visuomenės lygmenyje.</i>
<i>Manau, jei auditui vadovauja tam pasirengęs kompetentingas žmogus (kaip yra mūsų mokykloje), auditas yra labai svarbus ir naudingas būdas ieškant įvairių būdų tobulinti mokyklos darbą bei sprendžiant iškilusias ugdymo, bendravimo, bendradarbiavimo problemas.</i>
<i>Pirmiausia, manau, nereikėtų mokyklos auditą pristatyti naujam, tik pradedančiam dirbti mokytojui, kuris net nebuvo supažindintas su šia sritimi. Neturėdamas jokio supratimo, kas tai yra auditas, turi jį organizuoti, vykdyti ir pan.</i>
<i>Vykdyti išsamiai vidaus auditą mokykloje, kurioje yra tik 10-15 mokytojų yra labai sunku. Tuo labiau, kad mažoje mokykloje nėra lėšų už tai mokėti.</i>
<i>Mūsų gimnazijoje vidaus auditas vykdomas pakankamai atsakingai, išryškinaamos stipriosios pusės ir susitelkiame stiprinti silpnąsias puses. Sėkmingam auditui turi būti subrendusi, aktyvi ir susitelkusi mokyklos bendruomenė.</i>

Apibendrintas kategorijos turinys

Mokytojai pageidauja, kad VA metodika būtų lankstesnė ir labiau atliktų mokyklų įvairovę, nes:

- mažoje mokykloje atliekant auditą mokytojams tenka didelis darbo krūvis;
- reikia mažinti auditui, ypač duomenų rinkimui ir įforminimui, skiriamą dėmesį;
- audito grupes sudaryti remiantis savanoriškumo principu, paskirti kompetentingus, tikinčius auditu vadovus;
- mažoje mokykloje rinkti savitas vertinimo formas;
- audito sėkmė priklauso nuo kolektyvo sutelktumo ir aktyvumo.

Komentaras

Analizuojant šios kategorijos turinį kyla klausimas: ar VA metodika yra pakankamai lanksti, kad ją būtų galima taikyti didelėse ir mažose mokyklose, mokyklose, pasižyminčiose skirtingu organizacijos klimatu, turinčiose skirtingas vadybos tradicijas? Reikia pažymėti, kad veikianti audito metodika yra ne tai, kas buvo mokyklos įsivertinimo iniciatorių sumanyta, ne tai, ko parašyta Vidaus audito tvarkos apraše, ne tai, ką moko VA konsultantai, bet tai, kaip metodika suprantama mokykloje. KVA grupės nariai, mokytojai metodiką savaip interpretuoja, ieško mokyklai tinkančio geriausio varianto. Šiame kontekste pirmiausia ryškėja mažų mokyklų situacija: duomenų rinkimo formalizavimas čia ypač pastebimas ir iškeliamas kaip vienas iš audito ne reikalingumo argumentų. Antrasis šių mokyklų argumentas – mokytojų užimtumas įvairiose veiklose: tie patys mokytojai yra keleto darbo grupių nariai, todėl audito atlikimas dar labiau padidina jų darbo krūvį. Žinoma, galima kalbėti apie lankstų metodų pasirinkimą, bet situacija, kai šie klausimai keliama visose mažose mokyklose, rodo, kad metodika, kaip ji buvo suprata, mažai mokyklai netinka.

Mokykla yra inertiška, lėtai besikeičianti organizacija, todėl mažai tikėtina, kad tokios didelės vadybinės ir kultūrinės intervencijos kaip VA iškart iš pagrindų pakeis mokyklos mikroklimatą, nusistovėjusius santykius ir vadovavimo mokyklai būdus. Greičiau audito metodika yra pritaikoma, keičiama nei mokyklos valdymo tradicijos. Tyrėjų nuomone, reikia išskirti pirminius, bazinius VA metodikos elementus, kurių atsisakius prarandama VA esmė, ir antrinius, kurie mokykloje gali kisti priklausomai nuo situacijos.

Pagrindiniai žodžiai, apibrėžiantys mokyklos VA veiklą filosofiją, yra *savęs vertinimas, susitarimai, tobulėjimas*. Šiomis sąvokomis paremtos šiuolaikinės besivystančių organizacijų koncepcijos: VKV, BO ir pan. Kalbėdami apie VA modelį, mokytojai nediskutuoja tik dėl mokyklos veiklos rodiklių, kita norėtų pritaikyti pagal mokyklos situaciją. Rekomenduojame prie pastovių dedamųjų priskirti iliustracijų rengimą (VKV suprantamas kaip – kokybės standartas, BO-susitarimas dėl bendrų vizijų). Įsivertinimo gylis, plotis, periodiškumas, metodai galėtų būti pasirenkami pačių mokyklų.

2.54 lentelė

Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos. Mokymų poreikis

Mokymų poreikis Teiginių pavyzdžiai (N=16)
<i>Reikia išmokyti mokytojus vykdyti auditą: kurti anketas, rengti diskusijas, pokalbius ir kt. kad gauti duomenys būtų patikimi. auditą turėtų vykdyti gerai apmokyti žmonės ir jie neturėtų kasmet keistis, aišku, už tai jie turėtų gauti deramą atlygį.</i>
<i>Auditą turi atlikti kompetentingi asmenys.</i>
<i>Norėtume sužinoti įvairesnių duomenų rinkimo metodus.</i>
<i>Norėčiau platesnės informacijos su įrodančiais audito gilią prasmę pavyzdžiais, tokiais kaip leidinyje "Mokyklų sėkmės istorijos".</i>
<i>Visų pirma pateikti kuo daugiau informacijos apie šį procesą ir atsižvelgti į visų interesus.</i>
<i>Mokytojams reikia įgusti atlikti tyrimus, įvaldyti metodus ir priemones.</i>
<i>Galėtų būti rengiama nemokamų seminarų apie mokyklos įsivertinimą. Pageidautina mokyklose.</i>
<i>Įdomiau šviesti mokytojus mokyklose šia tema, vadovai turi „gyventi auditu“ ir tai patraukliai skleisti kitiems...</i>
<i>Parengti lektorius praktikus, o ne teoretikus ir juos siųsti kaip pagalbininkus į mokyklas. Turėtų kvalifikacijos tobulinimo institucijos tokius žmones žinoti ir rekomenduoti mokykloms.</i>

Apibendrintas kategorijos turinys

Mokytojai mano, kad reikia:

- mokytis rengti tyrimo instrumentus, įvaldyti tyrimo metodus;
- gebėti apibendrinti mokyklos ir kolegų gerą patirtį;
- kalbėtis apie įsivertinimo filosofiją;
- įdomesnių, patrauklesnių seminarų, lektorių praktikų;
- sukurti veikiantį kompetentingų audito konsultantų institucionalizuotą tinklą.

Komentaras

VA yra mokyklos mokymosi instrumentas, tačiau ir mokytis reikia mokytis. Tyrėjų nuomone, būtų galima išskirti svarbiausias VA sritis, kuriose reikalingas auditą atliekančių asmenų mokymasis. Rekomenduotume neapsiriboti siaura VA metodikos taikymo praktika. Filosofinis ir edukacinis savęs vertinimo pagrindas, savęs vertinimo metodikos ir instrumentai, visuotinės kokybės vadybos teorija, besimokančios organizacijos samprata, švietimo politikos analizės išmanymas, jos metodų taikymas organizacijos savęs vertinimo tikslais, savianalizė, strateginis planavimas ir pokyčių valdymas, ugdymo ir veiklos programų vertinimas ir kt. galėtų būti kvalifikacijos tobulinimo programos struktūros ir turinio pagrindas. Tokios programos realizavimas KVA grupei suteiktų

daugiau žinių, įgalinančių plačiau suvokti mokykloje vykstančius įsivertinimo ir veiklos tobulinimo procesus, ugdytų KVA grupės narius kaip vidurinėsios grandies lyderius, galinčius mokykloje kompetentingai koordinuoti įsivertinimo veiklas, inicijuoti ir valdyti pokyčius.

2.55 lentelė

**Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos.
Duomenų rinkimo instrumentų poreikis**

Duomenų rinkimo instrumentų poreikis
Teiginių pavyzdžiai (N=8)
<i>Labai daug laiko užima duomenų rinkimas, sunku pasirinkti pačius geriausius jų rinkimo metodus, ne visiems pakanka kompetencijų paruošti klausimynus, anketas.</i>
<i>VA vykdymui turėtų būti parengti duomenų rinkimo instrumentai (kiekvienam veiklos rodikliui).</i>
<i>Mano nuomone, parengti tinkamas anketas apklausai yra menas. O kai šį darbą atlieka neišmanantys asmenys dažnai rezultatas būna liūdnas.</i>
<i>Galima būtų anketas užpildyti internetinėje formoje, kompiuteris jas apdorotų, viskas vyktų žymiai greičiau, sumažėtų darbo sąnaudos.</i>
<i>Turi būti parengti klausimynai.</i>
<i>Supaprastinti: paruošti klausimyną iš įvairių sričių ir atsakymus vertinti balais. Palikti galimybę mokyklai išbraukti arba papildyti klausimyną vienu kitu klausimu, atsižvelgiant į mokyklos situaciją. Vienu žodžiu, mokykla įvertinama testais.</i>

Apibendrintas kategorijos turinys

Geras tyrimo instrumentas ir tinkamas jo panaudojimas užtikrina duomenų patikimumą, todėl mokytojai, nepakankamai vertindami savo kaip tyrėjų kompetencijas, kelia standartizuotų tyrimo instrumentų klausimą, kurį motyvuoja:

- tyrimo atlikimo kompetencijų trūkumu;
- didelėmis laiko sąnaudomis rengiant instrumentus;
- mano, kad netinkamu instrumentu surinkti nepatikimi duomenys diskredituoja vertinimo idėją;
- siūlo duomenų rinkimui panaudoti IKT galimybes.

Komentaras

Universalaus duomenų rinkimo bendrojo lavinimo mokyklai instrumentų komplekto parengimas VA yra problema, kurią numatoma spręsti šalies mastu. Tyrėjų nuomone, daug svarbesnis šiuo atveju yra ne instrumento sukūrimas ar pasinaudojimas jau sukurtu, bet tyrimo koncepcijos, duomenų rinkimo planavimo etapas, apie kurį mokytojai savo pasisakymuose net neužsimena, nors etapas glaudžiai susijęs su esmine VA metodikos dalimi: iliustracijos rengimu, susitarant dėl kokybės požymių ir jų matavimo. Įvertinus NMVA leidiniuose publikuotas teigiamas patirtis, akivaizdu, kad šis tyrimo etapas yra už daugumos mokytojų sąmonės ribų, nors jo reikšmė tyrimo kryptingumui, duomenų interpretacijai yra nediskutuotina. Be teorinio ir praktinio pagrindimo surinktus duomenis interpretuoti yra sudėtinga ir neprofesionalu, taip yra pažeidžiamas tyrimo proceso validumo principas. Manytume, kad universalus, mokyklos VA procedūroms pritaikytas tyrimo instrumentų komplektas (kartu su teoriniu matuojamo reiškinių pagrindu) padėtų mokytojams organizuoti techninį procesą, tačiau negalėtų pakeisti kertinių tyrimo atlikimo dalių, tokių kaip problemos formulavimas, tyrimo atlikimo planavimas, duomenų interpretavimas. Kad tokie dalykai taptų mokyklos savastimi, reikalingi mokymai ir profesionalios konsultacijos, kaip planuoti ir vykdyti vertinimo tyrimus mokykloje.

**Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos.
Vadovo požiūris į vidaus auditą**

Vadovo požiūris į vidaus auditą Teiginių pavyzdžiai (N=7)
<i>Manau, kad vidaus audito naudingumo koeficientas tiesiogiai priklauso nuo mokyklos vadovų suvokimo apie vidaus audito svarbą ir naudingumą.</i>
<i>Visų pirma, atlikti jį sąžiningai, o ne norint įtikti vadovams, reaguoti į iškeltas blogybes, o ne „praplaukti“.</i>
<i>Mokyklos vadovai turėtų atkreipti dėmesį į audito išvadas ir priimti tinkamus sprendimus.</i>
<i>Mokyklos administracija turėtų glausčiau bendradarbiauti su mokytojais, atsižvelgti į jų nuomonę siekiant bendrų tikslų.</i>
<i>Visų pirma vadovams suprasti, kad jis yra REIKALINGAS.</i>

Apibendrintas kategorijos turinys

Mokytojai mano, kad bendruomenės požiūris į VA, jo teikiamas naudas labai priklauso nuo mokyklos vadovų nuostatų ir nuomonės apie VA paskirtį ir naudą priimant valdymo sprendimus. Su vadovų požiūriu į VA mokytojai sieja ir atsakingą, nepataikaujančią direktoriui mokyklos veiklos vertinimą:

- vadovo VA naudos ir svarbos suvokimas;
- valdymo sprendimų priėmimas, remiantis VA išvadomis;
- audito išvadų objektyvumas, nepasiduodant autoritariniam spaudimui.

Komentaras

Auditas dažnai siejamas su valdymo sprendimų priėmimu ir mokykloje yra suprantamas tik kaip valdymo, o ne bendruomenės mokymosi instrumentas: mokytojai tiria situaciją, surenka nuomones, jas apibendrina ir kartu su pasiūlymais teikia mokyklos vadovybei, kuri yra atsakinga už mokyklos veiklą, planavimą, strateginę kryptį. Dažnai pasitaikant situacija, kai siekiama įgyvendinti VA rekomendacijas, reikalingiems veiklos tobulinimo procesams inicijuoti KVA grupė neturi reikiamų galių. Tokiu atveju KVA grupės nariai ir visa mokytojų bendruomenė siūlymų palaikymo ir sprendimų priėmimo tikisi iš mokyklos vadovų. Šiuo atveju neigiama ar neutrali vadovo nuostata audito atžvilgiu visą audito procesą paverčia beprasmę. Atviras mokyklos vadovo pritrimas, įsivertinimo veiklos „žaidimo“ taisyklių kūrimas ir savo vaidmens, kaip įsipareigojusio rūpintis kokybe ir prisiimančio atsakomybę už jos lygį, deklaravimas yra vienas iš VA sėkmės mokykloje veiksmų.

**Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos.
Vidaus auditas kaip kontrolės instrumentas**

Auditas kaip kontrolės instrumentas Teiginių pavyzdžiai (N=5)
<i>Gal reikėtų labiau akcentuoti trūkumus ir ieškoti būdų kaip juos šalinti.</i>
<i>Bereikalingai išleisti pinigai. Audito rezultatai man kažkuo primena egzaminus... Gali labai gerai mokėti medžiagą, tačiau nelaimei išsitraukti patį sunkiausią bilietą.</i>
<i>Mažiau įvairių mokyklos tikrinimų, leiskite normaliai dirbti.</i>
<i>Šitaip jo nesureikšminti ir negąsdinti mokytojų. Nepridėti nereikalingo streso ir sumažinti "popierizmą".</i>

Apibendrintas kategorijos turinys

Mokytojai, remdamiesi savo mokyklos patirtimi, iškelia dilemą tarp VA, kaip veiklą tobulinančio vertinimo, ir audito, kaip kontrolės instrumento:

- tai, kas vyksta mokykloje audito metu yra tikrinimas, kurio reikia atsisakyti;
- audito sureikšminti, jis turi būti derinamas su kitomis mokyklos veiklomis;
- auditas, kaip kontrolės instrumentas, kelia mokytojams stresą.

Komentaras

VA, kaip jis apibrėžiamas vidaus audito tvarkos apraše, iš tiesų gali atlikti kontrolės funkciją, nes jo rezultatai siejami su mokytojo veiklos vertinimu (16 punktus). Esminis klausimas yra ne vertinimo procesas, bet mokytojų nuostatos, suvokiant VA procesus, ir vertinimo rezultatų panaudojimas. Profesinei pedagogų bendruomenei būdingas uždarumas, dažnai mokytojas mano, kad tai, kas vyksta pamokoje, yra jo vieno reikalas ir kiti, ypač kolegos, neturi teisės vertinti jo darbo. Dažnai vertinančiam sakoma: „Norėčiau pažiūrėti, ką galėtum padaryti šioje klasėje“. Taigi, kaip rodė išorės audito patirtis ir jos vertinimas, bet koks vertinimas mokytojui yra streso šaltinis ir, nepaisant deklaracijų apie veiklą tobulinantį vertinimą, dažniau tai suvokiama kaip kontrolė.

2.58 lentelė

Apibendrintos mokytojų nuomonės dėl VA tobulinimo kategorijos. Susitarimas dėl mokyklos kokybės šalies mastu

Susitarimas dėl mokyklos kokybės šalies mastu Teiginių pavyzdžiai (N=4)
<i>Pirmiausia iliustracijos turėtų būti sukurtos visiems vienodos, kad būtų galima lygiuotis ir siekti aukštesnio lygmens (kitu atveju galimas savęs perversinimas).</i>
<i>Pirmiausia reikalingi vieningi kriterijai visoms Lietuvos mokykloms. Iliustracijos turi būti bendros visiems. Tik tada bus galima nustatyti kur ir kas gerai, o kas blogai. Dabar įdedame daug darbo ir randame tai, ką norime rasti (ką ir be audito žinome).</i>
<i>Iliustracijos turėtų būti bendros. Mano nuomone negerai, kai kiekvienas kuria pagal savo supratimą ir tempia prie mokyklos lygio.</i>

Apibendrintas kategorijos turinys

Mokytojai kelia mokyklos veiklos kokybės standarto problemą, manydami, kad:

- iliustracijos turėtų apibrėžti visiems bendrą kokybės standartą;
- kuriant iliustracijas mokykloje atsiranda perversinimo ar nepakankamo įvertinimo galimybių.

Komentaras

Iliustracijų kūrimas yra esminis VA metodikos komponentas, teoriškai sudarantis sąlygas bendruomenei diskutuoti apie kokybės kriterijus. Tačiau reikia pripažinti sunkumus, kylančius mokytojams tariantis dėl iliustracijų. Joms parengti reikia laiko, gero analizuojamos srities išmanymo, teorinių ir praktinių žinių, susijusių tiek su mokyklos valdymu bei administravimu, tiek su pedagoginiais procesais, tiek su tyrimo rengimo strategija ir organizavimu.

Daugelyje VKV modelių (pvz., ISO 9000 standarte) organizacijos pačios rengia kokybės standartą, daugiau ar mažiau į šią veiklą įtraukdamos dirbančiuosius. Visuose strateginio valdymo vadovėliuose ir praktinėse rekomendacijose nurodoma, kad modernios strategijos formavimo teorijos akcentuoja personalo dalyvavimo strateginiame planavime svarbą. Nors vienodas, labai kokybiškai parengtas universalių iliustracijų sąvadas bendrojo lavinimo mokykloms, atitinkantis moderniausią švietimo kokybės sampratą, galėtų puikiai atlikti universalaus kokybės standarto

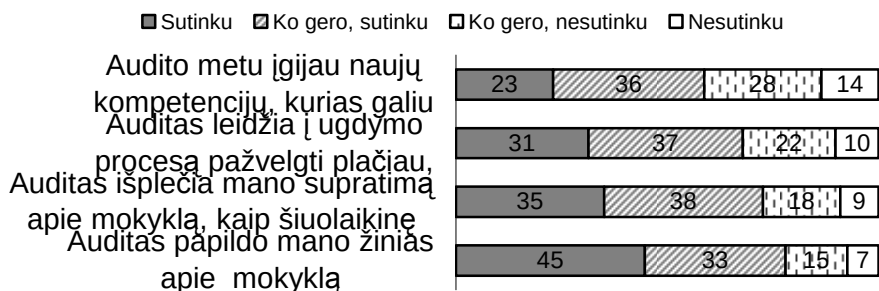
vaidmenį VKV kontekste, tačiau šio standarto taikymas atitolintų mokyklą nuo modernių vadybos sampratų ir modelių, besimokančios organizacijos kūrimo, nors ir palengvintų VA organizavimą.

2.5. Apibendrintas vidaus audito naudos mokytojui ir mokyklai vertinimas. Mokytojų anketinės apklausos rezultatai

Šioje ataskaitos dalyje pateikiama apibendrinta mokytojų nuomonė apie VA teikiamą naudą mokytojui ir mokyklai. Mokytojų anketinės apklausos rezultatai aptariami remiantis klasikine motyvacijos teorija, išskiriant VA teikiamą naudą *mokytojui*, kaip VA motyvuojančius veiksnius, ir VA kuriamą naudą *mokyklai*, kaip VA palaikančius veiksnius.

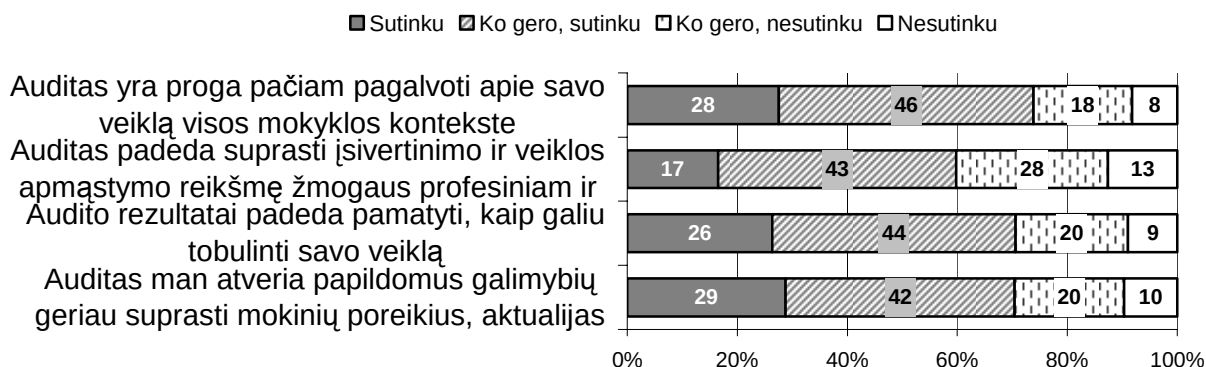
2.5.1. Vidaus audito naudos mokytojams vertinimas (motyvuojantys veiksniai)

Ši grupė motyvuoja mokytojus atlikti VA mokykloje ir yra tiesiogiai susijusi su pačia VA veikla. Didžiausią naudą, mokytojų nuomone, VA teikia jų **profesinių kompetencijų augimui**. Daugiau nei 73 proc. visų pedagogų pastebi, kad VA išplečia jų supratimą apie mokyklą kaip šiuolaikinę organizaciją (sutinka 35 proc., iš dalies sutinka 38 proc.). 67 proc. mokytojų teigia, kad VA leidžia į ugdymo procesą pažvelgti plačiau, kūrybiškiau, „išeiti“ iš dėstomo dalyko metodikos rėmų (sutinka 31 proc., iš dalies sutinka 37 proc.). 23 proc. mokytojų sutinka, 36 proc. iš dalies sutinka, kad audito metu įgijo naujų kompetencijų, kurias gali panaudoti pamokose, kitoje ugdymo veikloje. Mokytojų iš projekte „Kaip mums sekasi?“ dalyvavusių mokyklų, palankiai vertinančių šios grupės teiginius, yra apie 12 proc. punktų daugiau nei tarp mokytojų iš kitų mokyklų.



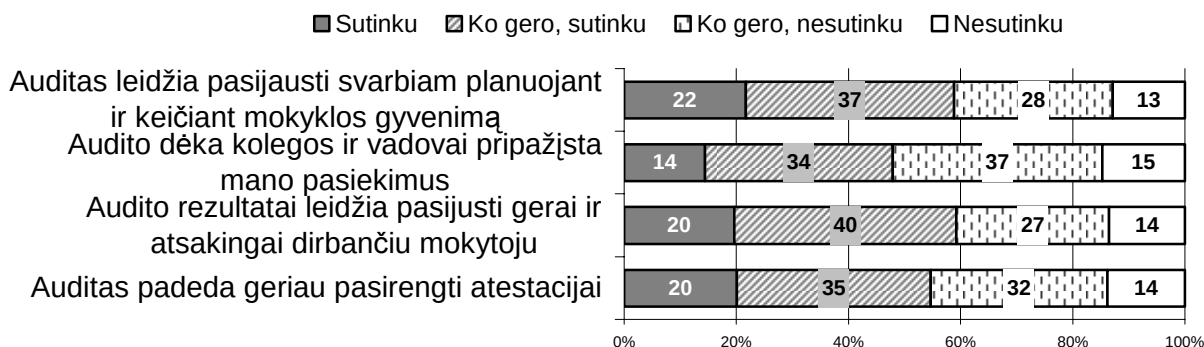
2.1 pav. Audito naudos kompetencijos didinimo srityje vertinimas (proc.)

Aukštai mokytojai vertina ir naudą, kurą VA dėka *įgyja profesinės atsakomybės didinimo* srityje. Daugiau nei 70 proc. pritaria teiginiams, kad *Auditas man atveria papildomas galimybes geriau suprasti mokinių poreikius, aktualijas* bei *Auditas yra proga pačiam pagalvoti apie savo veiklą visos mokyklos kontekste*. Tarp mokytojų iš projekte „Kaip mums sekasi?“ dalyvavusių mokyklų, palankiai vertinančių šios grupės teiginius, yra apie 12 proc. punktų daugiau nei tarp kitų mokyklų mokytojų.



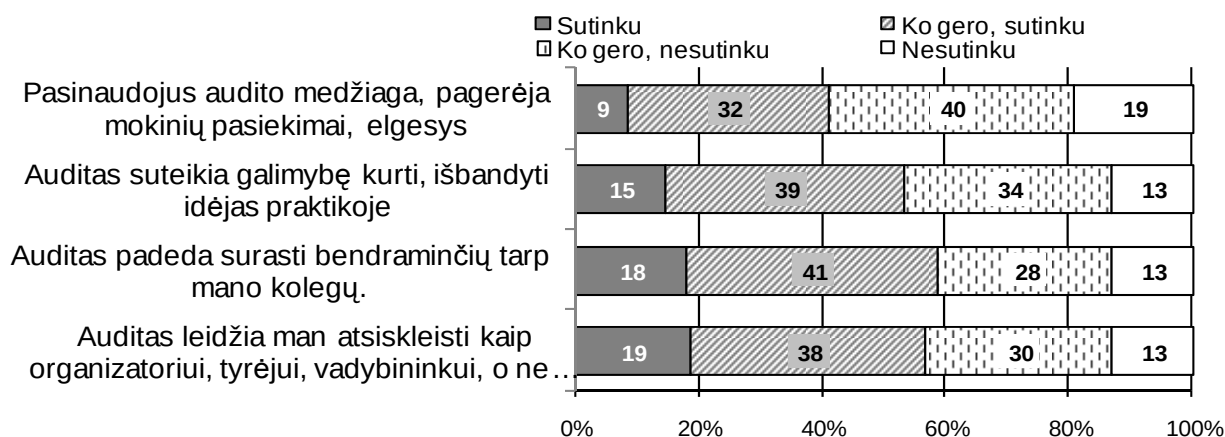
2.2 pav. Audito naudos profesinės atsakomybės didinimo srityje vertinimas (proc.)

Vienas iš svarbiausių motyvuojančių veiksnių yra *gero darbuotojo statuso įtvirtinimas, profesinės sėkmės pojūtis*. 60 proc. pedagogų akcentuoja, kad VA leidžia pasijusti gerai ir atsakingai dirbančiu mokytoju (sutinka – 20 proc., iš dalies sutinka – 40 proc.). Šiek tiek žemiau vertinama išorinio darbuotojo sėkmės pripažinimo nauda: kad VA dėka kolegos ir vadovai pripažįsta mokytojo pasiekimus sutinka 14 proc., iš dalies sutinka – 33 proc. respondentų. 54 proc. mokytojų VA padeda geriau pasirengti atestacijai. Tarp mokytojų, kurie dirba mokyklose, dalyvavusiose projekte „Kaip mums sekasi?“, pritariančių šios grupės teiginiams yra vidutiniškai 12 proc. punktų daugiau nei tarp kitų mokyklų mokytojų. Tyrime išryškėja tendencija, kad mažose mokyklose dirbantys mokytojai labiau akcentuoja profesinio pripažinimo ir profesinės sėkmės pojūčio naudą nei didelėse mokyklose dirbantys (skirtumas apie 20 proc. punktų).



2.3 pav. Audito naudos profesinio pripažinimo srityje vertinimas (proc.)

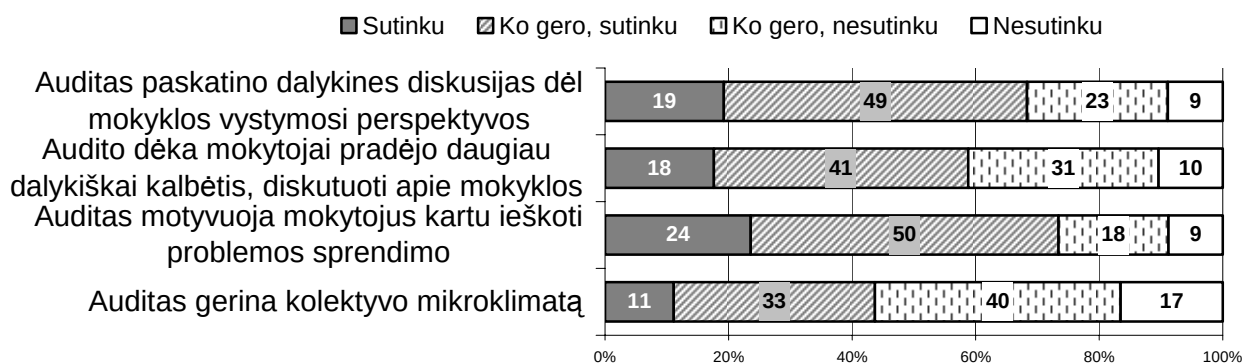
Lyginant visas keturias mokytojus motyvuojančių veiksnių grupes, VA teikiama *savęs realizavimo profesinėje srityje* nauda buvo įvertinta silpniausiai. Kad VA suteikia galimybę kurti, išbandyti idėjas praktikoje sutinka 15 proc., iš dalies sutinka 38 proc. respondentų. Kad panaudojus VA medžiagą pagerėja mokinių pasiekimai ir elgesys, sutinka 8 proc., iš dalies sutinka 33 proc. respondentų. Tarp mokytojų, kurie dirba mokyklose, dalyvavusiose projekte „Kaip mums sekasi?“, pritariančių šios grupės teiginiams yra vidutiniškai 14 proc. punktų daugiau nei tarp kitų mokyklų mokytojų.



2.4 pav. Audito naudos realizuojant save profesinėje srityje vertinimas (proc.)

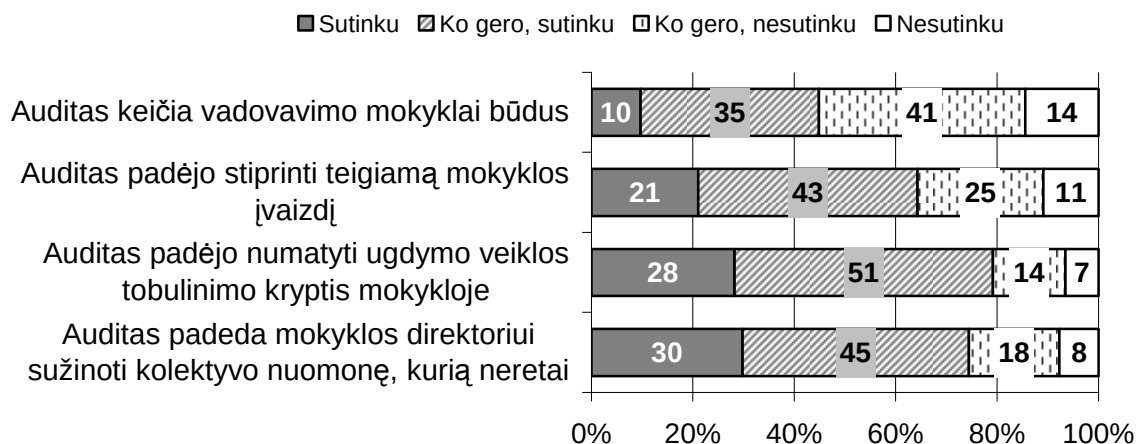
2.5.2. Audito naudų mokyklai vertinimas (palaikantys veiksniai)

Ši grupė sudaro sąlygas mokytojams sėkmingai atlikti VA ir yra susijusi daugiau su išoriniais veiksniais, tokiais, kaip fizinė darbo aplinka, mikroklimatas, darbo organizavimo būdas, atlygis už darbą. Remiantis Herzberg motyvacijos teorija, čia išvardyti veiksniai nėra motyvas atlikti VA: palanki aplinka, teisingas atlyginimas mokytojų yra vertinami kaip norma, tačiau trūkumai šiose srityse mokytojus demotyvuoja ir atlikti VA.



2.5 pav. Audito naudos kuriant bendradarbiaujančią aplinką vertinimas (proc.)

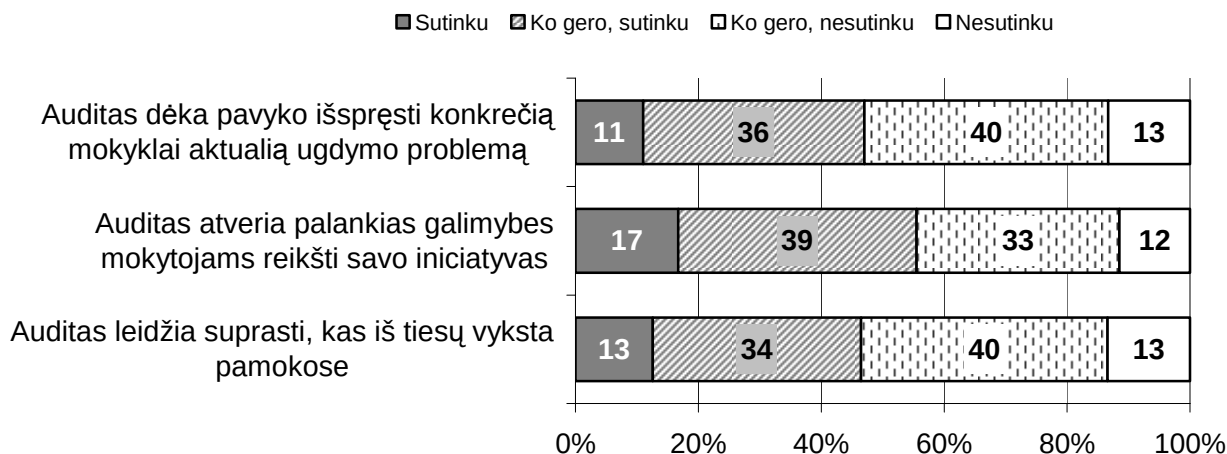
Aukščiausiai iš palaikančių veiksnių grupių vertinamas **bendradarbiaujančios, pokalbiams profesinėmis temomis palankios aplinkos kūrimas, atliekant VA**. 73 proc. mokytojų pritaria teiginiui, kad VA motyvuoja mokytojus kartu ieškoti problemos sprendimo (sutinka 24 proc., iš dalies sutinka 50 proc.). Apie 19 proc. sutinka ir 49 proc. iš dalies sutinka, kad Vidaus auditas paskatino dalykines diskusijas dėl mokyklos raidos perspektyvos. Apie 59 proc. apklaustųjų teigia, kad VA dėka mokytojai pradėjo daugiau dalykiškai kalbėtis, diskutuoti apie mokyklos reikalus, savo pamokas (sutinka 18 proc., iš dalies sutinka 41 proc.). Tarp mokytojų, kurie dirba mokyklose, dalyvavusiose projekte „Kaip mums sekasi?“, pritariančių šios grupės teiginiams yra vidutiniškai 13 proc. punktų daugiau nei tarp kitų mokyklų mokytojų.



2.6 pav. Audito naudos mokyklos vadovui vertinimas (proc.)

Auditas padėjo sudaryti mokykloje galimybes viešai diskutuoti apie mokyklos veiklą, 75 proc. visų apklaustų pedagogų pritaria, kad VA dėka mokyklos direktorius sužinojo kolektyvo nuomonę, kurią neretai vengiama išsakyti atvirai (sutinka 30 proc., iš dalies sutinka 45 proc.). 23 proc. sutinka, 47 proc. iš dalies sutinka, kad Vidaus auditas skatina visus dalytis atsakomybe už mokyklos veiklos rezultatus, jos gerą vardą. Tačiau daug mažiau respondentų mano, kad VA keičia vadovavimo mokyklai būdus (sutinka 10 proc. respondentų). Stipriausiai visus šios grupės veiksnius palaiko mokytojai, kurių mokykla dalyvavo NMVA projekte „Kaip mums sekasi?“.

Mažiausiai audito dėka buvo pagerintos darbo sąlygos. 43 proc. pedagogų teigia, kad VA dėka pagerėjo darbo sąlygos mokykloje (pvz., sutvarkyti kabinetai, nupirktos mokymo priemonės, įvestas reikalingo specialisto etatas ir pan.) (sutinka 13 proc., iš dalies sutinka 30 proc.). Daugumos tyrime dalyvavusių mokytojų nuomone, Vidaus auditas jų mokyklos mokytojams nėra galimybė gauti papildomą tarifikuotą krūvį ir atlygį (taip mano 69 proc., respondentų). Tarp mokytojų, dalyvavusių NMVA projekte „Kaip mums sekasi?“, tokių yra 59 proc., nedalyvavusių – 71 proc.



2.7 pav. Audito naudos ugdymo proceso tobulinimui vertinimas (proc.)

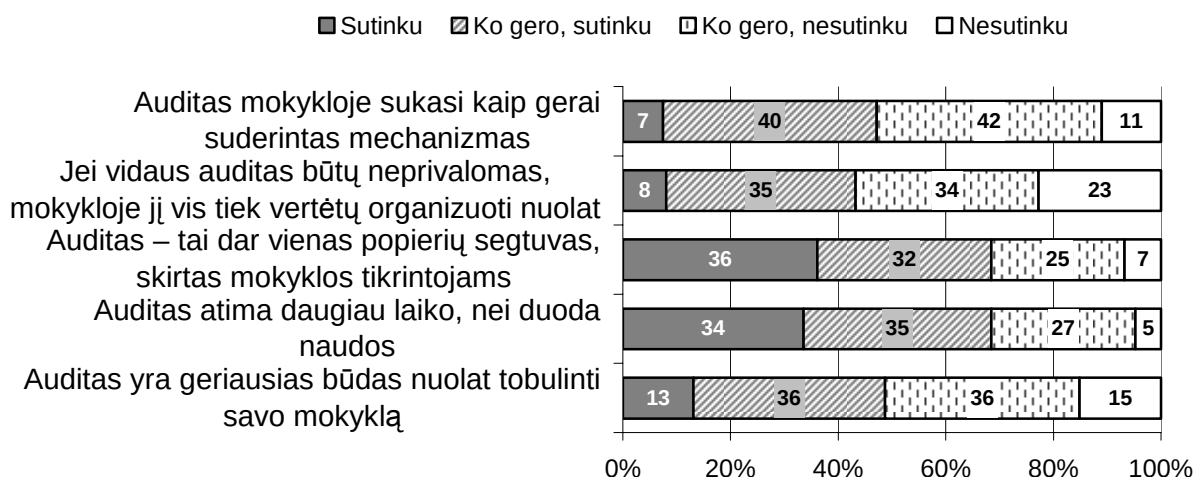
Auditas tiesiogiai susijęs su ugdymo proceso tobulinimu. Apie 50 proc. mokytojų teigia, kad VA iš tiesų padeda suprasti, kas vyksta pamokoje. Kad VA dėka pavyko išspręsti konkrečią, mokyklai aktualią ugdymo problemą, mano 47 procentai respondentų. 79 proc. pritaria, jog VA padėjo numatyti mokyklos tobulinimo kryptis (sutinka 28 proc., iš dalies sutinka 51 proc.). Vertinant šios grupės naudas išsiskyrė teigiama pedagogų, dirbančių mokyklose, dalyvavusiose NMVA projekte

„Kaip mums sekasi?“, nuomonė, pvz., šios grupės mokytojų, pritariančių, kad VA dėka pavyko išspręsti konkrečią, mokyklai aktualią ugdymo problemą, yra 20 proc. punktų daugiau nei kitose mokyklose.

Apibendrinant galima teigti, kad apie **60 procentų mokytojų, dalyvavusių apklausoje, yra įsitikinę, kad auditas teikia naudą mokyklai ir mokytojui** (vidutinis pritarimo procentas vertinant VA naudą mokytojui yra 61 proc., vidutinis pritarimo procentas vertinant audito naudą mokyklai yra 56 proc.).

2.5.3. Mokytojų nuostatos VA atžvilgiu

Tyrimu buvo siekiama nustatyti, ką mokytojai mano apie VA procedūras, duomenų validumą, metodiką. VA procedūros vertinamos VA dokumentavimo, laiko vadybos, VA veiklos kryptingumo aspektu. Validumas (tinkamumas) plačiąja prasme yra suprantamas kaip visuminė audito savybė tinkamai siekti užsibrėžtų tikslų. Šioje apklausoje vertinama keletas skirtingų validumo aspektų: duomenų rinkimo instrumentų kokybė, surinktų duomenų patikimumas, išvadų ir duomenų atitiktis, VA įtaka mokyklos mikroklimatui.



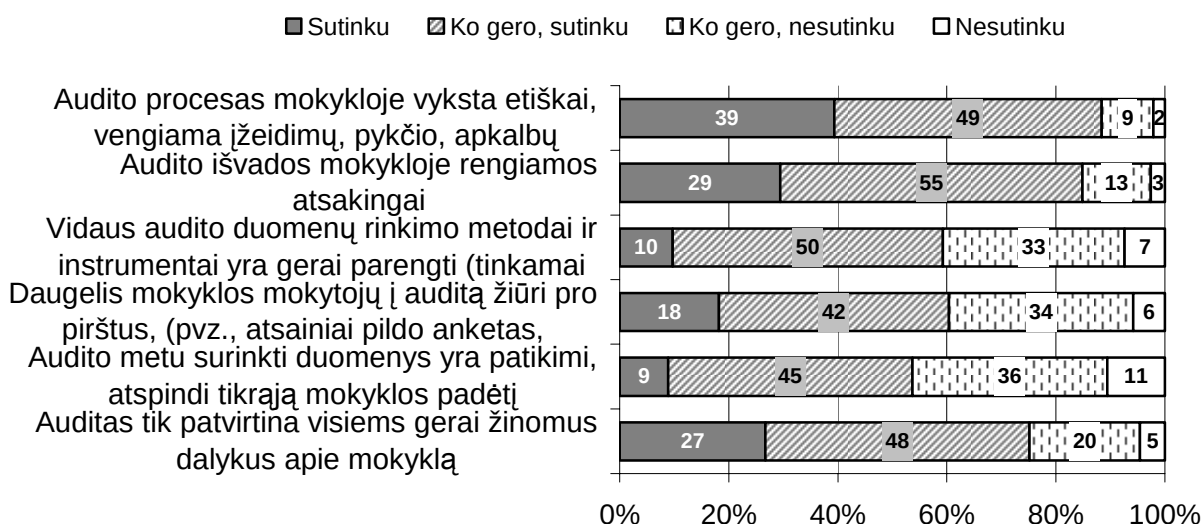
2.8 pav. Audito procedūrų vertinimas (proc.)

Nepaisant, kad daugiau nei pusė pedagogų mano, jog VA mokyklai ir jiems asmeniškai davė naudos, apskritai jo vertinimas nėra labai palankus. Apie 70 proc. respondentų įsitikinę, kad jų mokykloje vykdomas Vidaus auditas nėra efektyvus: atima daugiau laiko, skirtas daugiau išorės tikrintojams nei pačiai mokyklai ir tik patvirtina visiems gerai žinomus dalykus. Tiki Vidaus audito nauda ir mano, kad Vidaus auditas yra geriausias būdas nuolat tobulinti savo mokyklą apie 50 proc. respondentų, tačiau teiginiui, kad *jei auditas būtų neprivalomas, jį mokykloje vertėtų nuolat organizuoti*, pritariančių yra mažiau (43 proc.), o tikrai tuo įsitikinę tik 8 proc. Mokyklų, dalyvavusių projekte „Kaip mums sekasi“ pedagogai palankiau vertina Vidaus auditą, pvz., kad auditas yra geriausias būdas nuolat tobulinti savo mokyklą, sutinka 67 proc. dalyvavusių projekte ir tik 44 proc. nedalyvavusių projekte mokytojų.

Pažymėtina, kad mokyklose, turinčiose tik pradinio ir pagrindinio ugdymo programas, požiūris į VA yra šiek tiek palankesnis nei vidurinėse mokyklose ir gimnazijose. Didesni požiūrio skirtumai atsiskleidžia analizuojant duomenis atsakymus priklausomai nuo mokyklos dydžio. Nors mažose ir vidutinėse mokyklose yra daugiau mokytojų pritariančių teiginiui, kad *auditas yra geriausias būdas*

nuolat tobulinti savo mokyklą (plg. 55 proc. – mažose ir vidutinėse, 44 proc.– didelėse mokyklose), tačiau mažose mokyklose, lyginant su didelėmis, daugiau mokytojų, esant galimybei, norėtų VA atsisakyti.

VA, kaip vertinimo instrumento, validumą pedagogai vertina gana prieštaringai. Gana daug (75 proc.) mokytojų mano, kad VA pavirtina visiems žinomus dalykus ir nieko naujo neatskleidžia. Daugelis mokytojų VA vertina atsarimai, ne atsakingai atsainiai pildo anketas ir pan. (pritaria 60 proc.), tačiau pabrėžia KVA grupės atsakomybę rengiant ataskaitą (60 proc.).



2.9 pav. Audito validumo vertinimas (proc.)

2.5.4. Vidaus audito vertinimą lemiantys veiksniai

Apibendrinant VA naudos vertinimo rezultatus buvo siekiama nustatyti, kokią įtaką VA naudų vertinimui turi mokyklos išorės ir vidaus veiksniai. Duomenų skirtumams imtyse (grupių viduje) ir tarp imčių (tarp atskirų respondentų grupių) palyginu buvo taikomas vienfaktorinės dispersinės analizės modelis ANOVA ir skaičiuojamas netiesinis koreliacijos koeficientas eta. Šio koeficiento kvadratas gali būti interpretuojamas kaip dydis, parodantis, kurią duomenų sklaidos dalį lemia populiacijų skirtumai.

Kadangi koreliacija tarp skalių, matuojančių audito naudas mokyklai ir audito naudas mokytojams yra didelė, buvo sujungtos šios dvi skalės ir sudaryta nauja skalė „Audito naudos vertinimas“.

Toliau pateikiami duomenys, atskleidžiantys mokytojų profesinių charakteristikų, mokyklos aplinkos, VA procesų organizavimo mokykloje įtaką VA naudos vertinimui ir teigiamai mokytojų nuostatai VA atžvilgiu.

2.59 lentelė

Pedagogų profesinių charakteristikų įtaka audito naudos vertinimui

	F reikšmė	p reikšmė	Eta reikšmė	Eta kvadratu (proc.)
Pedagoginio darbo stažas	2,5	0,057	0,1	1

Kvalifikacinė kategorija	2,9	0,033	0,10	1,2
Pareigybinis statusas	22,3	0	0,24	5,6
Ugdymo pakopa	3,7	0,023	0,1	1

2.60 lentelė

Pedagogų profesinių charakteristikų įtaka teigiamai pedagogų nuostatai dėl vidaus audito

	F reikšmė	p reikšmė	Eta reikšmė	Eta kvadratu (proc.)
Pedagoginio darbo stažas	3,0	0,026	0,12	1,4
Kvalifikacinė kategorija	3,5	0,015	0,13	1,6
Pareigybinis statusas	14,5	<0,001	0,21	4,3
Ugdymo pakopa	2,2	0,105	0,09	0,7

Mokytojų požiūris į VA teikiamą naudą nėra susijęs su šiomis respondentų profesinėmis charakteristikomis: pedagoginio darbo stažu, profesine kvalifikacija, darbo skirtingose ugdymo (pradinis / dalyko ugdymas) sferose patirtimi. Vadybinė pozicija organizacijoje požiūrį į VA pateikia nežymiai. Nustatyta, kad didžiausią VA teikiamą naudą pripažįsta respondentai, save priskiriantys mokyklos vadovų grupei. Analizuojant respondentų nuostatas VA atžvilgiu stebima analogiška situacija (žr. 2.61 ir 2.62 lenteles).

2.61 lentelė

Mokyklos charakteristikų įtaka audito naudos vertinimui

	F reikšmė	p reikšmė	Eta reikšmė	Eta kvadratu (proc.)
Dalyvavimas NMVA projektuose	11,9	<0,001	0,23	5,2
Gyvenamoji vieta	27,2	<0,001	0,28	7,7
Mokyklos tipas	8,7	0,003	0,12	1,3
Mokyklos dydis	16,4	<0,001	0,22	4,8
Mokyklos aplinka ir kultūra	4,8	<0,001	0,51	25,5

2.62 lentelė

Mokyklos charakteristikų įtaka teigiamai pedagogų nuostatai dėl vidaus audito

	F reikšmė	p reikšmė	Eta reikšmė	Eta kvadratu (proc.)
Dalyvavimas NMVA projektuose	20,5	<0,001	0,28	7,6
Gyvenamoji vieta	30,4	<0,001	0,27	7,5
Mokyklos tipas	1,9	0,165	0,05	0,3
Mokyklos dydis	7,2	0,001	0,14	1,9
Mokyklos aplinka ir kultūra	6,0	<0,001	0,52	26,8

Mokyklos charakteristikos daug labiau, nei pedagogo profesinės charakteristikos lemia mokytojų nuomonę apie VA ir jo naudą mokykloje. Išanalizavus mokytojų nuomonės rezultatus, paaiškėjo, kad didžiausi skirtumai pastebimi tarp atskirų mokyklų respondentų. Galima teigti, kad 27 proc. VA naudos vertinimo lemia tai, kurioje mokykloje dirba respondentai. Bendrojo lavinimo mokyklos tipo įtaka tiek VA naudų vertinimo atveju, tiek ir dėl teigiamu pedagogų nuostatų neišryškėjo. Įdomus ir pakankamai netikėtas VA vertinimo paradoksas nustatytas skirtingo dydžio mokyklose. Mažose mokyklose daugiau mokytojų pastebi VA naudą, tačiau šie mažų mokyklų mokytojai turi stipriau išreikštą neigiamą požiūrį į VA. Tyrėjų nuomone, šį paradoksą VA naudos vertinimo ir požiūrio neatitikimą sąlygoja mažų mokyklų audito organizavimo situacija ir patirtis. Mažoje

mokykloje, nuosekliai vykdant visus VA metodikos reikalavimus, mokytojai perkraunami papildomu darbu ir veiklomis.

Analizuojant VA naudos vertinimo priklausomybę nuo gyvenamosios vietovės pastebima vietovės, kurioje yra mokykla, įtaka. Šiek tiek prasčiau VA vertina respondentai, dirbantys rajonų centrų mokyklose, geriau – kaimo vietovėje ir dideliuose miestuose esančiose mokyklose. Analogiška situacija šiuo atžvilgiu yra ir vertinant teigiamą mokytojų požiūrį VA atžvilgiu.

Pažymėtina, kad iš visų mokyklų išsiskiria mokyklos, dalyvavusios NMVA projekte „Kaip mums sekasi?“. Jose dirbantys mokytojai geriau vertina VA naudą, turi stipriau išreikštą teigiamą nuostatą VA atžvilgiu. Mokyklose atlikto išorės audito įtakos mokytojų nuomonei ir nuostatoms VA atžvilgiu nepastebėta.

2.63 lentelė

Audito organizavimo modelio įtaka teigiamam VA naudos vertinimui

	F reikšmė	p reikšmė	Eta reikšmė	Eta kvadratu (proc.)
Kasmet KVA grupės sudėtis keičiasi (pakeičiama daugiau nei pusė narių), į audito organizavimą įtraukiami vis kiti žmonės	0,0	0,924	0,004	0
KVA grupės vadovas yra mokytojas, o ne vienas iš mokyklos vadovų	4,0	0,045	0,07	0,6
Atliekant VA, sudarant iliustracijas, kuriant klausimynus, apdorojant duomenis, rašant ataskaitą, dalyvauja dauguma mokyklos mokytojai	9,8	0,002	0,12	1,5
VA organizuoja ir atlieka keletas žmonių, kiti tik pildo anketas	0,1	0,712	0,02	0
Mokykloje VA iliustracijos kuriamos ir aktyviai aptiriamos metodiniuose būreliuose, įvairiose darbo grupėse	31,8	<0,001	0,22	4,7
VA rezultatai ne tik pristatomi bendruomenei, bet yra ir analizuojami, diskutuojami metodiniuose rateliuose, įvairiose darbo grupėse, mokyklos taryboje ir kt.	19,9	<0,001	0,18	3
VA atliekamas pirmą pusmetį, rezultatai skelbiami gruodžio mėn.	8,7	0,003	0,12	1,4
VA rezultatai aptariamai prieš prasidedant naujiems mokslo metams	17,2	<0,001	0,16	2,6

2.63 lentelėje pateikiamas audito naudos vertinimas priklausomai nuo VA organizavimo modelio. Nustatytas silpnas ryšys tarp mokytojų įtraukimo į VA ir jo naudos vertinimo. Mokyklose, kuriose VA iliustracijos kuriamos ir aktyviai aptiriamos metodiniuose būreliuose, įvairiose darbo grupėse, VA rezultatai ne tik pristatomi bendruomenei, bet yra ir analizuojami, diskutuojami metodiniuose rateliuose, įvairiose darbo grupėse, mokyklos taryboje ir kt., mokytojai mato didesnes audito naudas.

2.5.5. Išvados ir apibendrinimai, remiantis mokytojų nuomone apie VA organizavimo modelio pasirinkimą ir tinkamumą mokyklai

NMVA vykdytas projektas „Kaip mus sekasi?“ pasiekė dalį savo tikslų ne tik kuriant naują VA metodikos aprašą, tačiau ir formuojant pozityvias mokytojų nuostatas VA, kaip mokyklos veiklos tobulinimo ir vertinimo, instrumento, projekte dalyvavusių mokyklų mokytojai, geriau nei kitų

mokyklų respondentai, vertina VA vyksmą ir rezultatus savo mokykloje. Projekte „Kaip mums sekasi?“ dalyvavusių mokyklų mokytojai išvelgia gilesnę VA paskirtį, tiksliau atkodoja įsivertinimo proceso rezultatus, suvokia naudą tiek organizacijos augimui ir tobulėjimui, tiek savo profesinės kompetencijos plėtojei. Mokyklose atlikto išorės audito įtakos mokytojų nuomonei ir nuostatoms VA atžvilgiu nepastebėta.

VA naudą dažniau išvelgia ir asmeniškai patiria mokytojai, dirbantys mokyklose, kuriose VA procesai organizuojami apimant daugumą mokykloje veikiančių skirtingų mokytojų darbo grupių, metodinių būrelių ir kitų mokyklos veiklą koordinuojančių neformalių mokytojų sambūrių. Palankias mokytojų nuostatas, įvardijant naudą, kurią jiems ir mokyklai teikia VA, formuoja ir VA organizavimo laiko pasirinkimas. Pozityvesni yra mokytojai, kurių mokyklose VA vyksta intensyviau, t. y. pvz., pirmą pusmetį organizuojamas VA, o rezultatai skelbiami pusmečio pabaigoje. Analizuojant tyrimo duomenis nustatyta, kad mokytojai išvelgia didesnę naudą ir tuo atveju, kai VA rezultatų aptarimas organizuojamas prasidedant naujiems mokslo metams, suprantamas kaip dar vienas stimulus apmąstyti ir naujai suplanuoti prasidedantį ugdymo procesą.

Analizuojant mokytojų nuomonės tyrimo rezultatus ir siekiant išsiaiškinti, koks VA organizavimo veiksnys daugiausia lemia VA vertinimą, nustatyta, kad pozityvesnė nuomonė apie VA yra tuo atveju, jei mokytojai tik tariasi dėl iliustracijų ir svarsto rezultatus metodiniuose rateliuose, audito rezultatai aptariami prieš prasidedant naujiems mokslo metams.

Išanalizavus mokytojų nuomonės rezultatus, tyrėjų nuomone, atskleistas pakankamai netikėtas VA vertinimo paradoksas skirtingo dydžio mokyklose. Mažose mokyklose daugiau mokytojų pastebi tiek asmeninę, tiek bendrą VA naudą. Paradoksalu, kad būtent mažų mokyklų mokytojai turi stipriau išreikštą neigiamą požiūrį į VA. Tyrėjų nuomone, šį paradoksalų VA naudos vertinimo ir požiūrio neatitikimą sąlygoja mažų mokyklų audito organizavimo situacija ir patirtis. Mažoje mokykloje, nuosekliai vykdant visus VA metodikos reikalavimus, mokytojai perkraunami veiklomis. Pvz., teiginiui, *jei vidaus auditas būtų neprivalomas, jį vis tiek vertėtų nuolat organizuoti* pritaria 39 proc. tyrime dalyvavusių mažų mokyklų mokytojų, o vidutinio dydžio mokyklose šį teiginį palankiai vertina net 54 proc. respondentų.

Tyrimo metu nustatyta, kad mokytojų palankus ar ne palankus požiūris į VA teikiamą naudą nėra susijęs su respondentų profesinėmis charakteristikomis: pedagoginio darbo stažu, profesine kvalifikacija, darbo skirtingose ugdymo pakopose patirtimi (pradinis / dalyko ugdymas). Vienintelis veiksnys, lemiantys respondento požiūrį į VA, yra jo vadybinė pozicija organizacijoje: didžiausią VA teikiama naudą pripažįsta vadybinį statusą turintys respondentai, save priskiriantys mokyklos vadovų grupei. Įdomu, kad bendrame naudos išvelgimo kontekste neatsiskleidžia respondentai, kurių veiklai VA rezultatai turėtų teikti didžiausią naudą: metodinių būrelių ar kitų mokytojų grupių vadovų vertinimas praktiškai nesiskiria nuo „eilinių mokytojų“ vertinimo.

3. PROJEKTO „KAIP MUMS SEKASI?“ DALYVIŲ NUOMONIŲ TYRIMO REZULTATAI

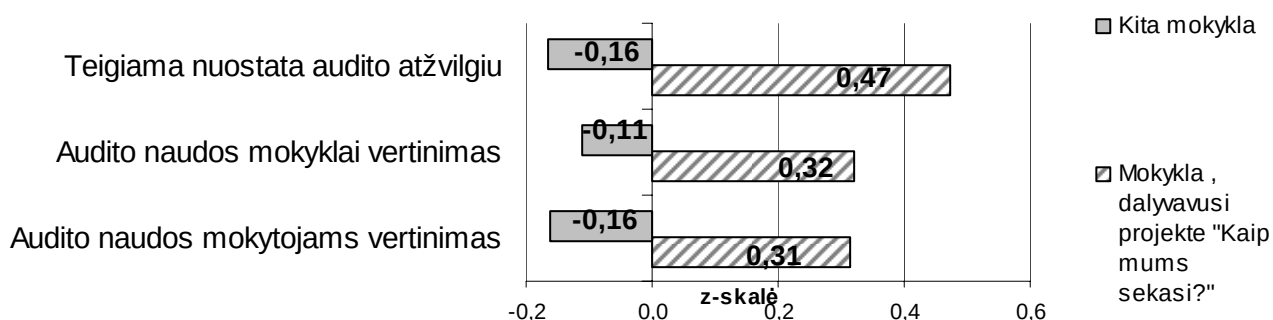
3.1. Projekte „Kaip mums sekasi?“ dalyvavusių mokyklų situacijos statistinis vertinimas

Reaguodama į kintančią švietimo aplinką, pokyčius ugdymo procese ir mokyklų, vykdančių VA patirtį, NMVA iniciavo projektą „Kaip mums sekasi?“, kurio tikslas – tobulinti VA metodiką. Projekte dalyvavo apie 30 šalies bendrojo lavinimo mokyklų. Projekto metu vyko mokymai apie veiklos kokybės įsivertinimo mokykloje būtinumą ir teikiamą naudą, VA metodikos peržiūrėjimas, pertvarkymas ir išbandymas.

Atsižvelgiant į tyrimo užsakovo (NMVA) pageidavimą nustatyti, ar skiriasi ir kaip skiriasi projekte dalyvavusių mokyklų pedagogų nuostatos ir nuomonė apie VA nuo kitų šalies mokyklų pedagogų požiūrio, buvo išskirta tyrimo imtyje tikslinė respondentų grupė, kurios skiriamoji charakteristika – patirtis, įgyta dalyvaujant projekte „Kaip mums sekasi?“. Šios grupės imtį sudaro 250 mokytojų iš 22 mokyklų, dalyvavusių VA metodikos tobulinimo darbuose.

Šioje tyrimo ataskaitos dalyje pateikiamas tikslinės grupės pedagogų nuomonės lyginimas su kitomis tų pačių savivaldybių atsitiktinai atrinktų mokyklų mokytojų požiūriu ir nuostatomis. Lyginimui ir tikslinės grupės nuomonės skirtumui išryškinti panaudoti parametriniai statistiniai metodai. Apibendrinant statistinę informaciją, anketoje pedagogams pateikti teiginiai sujungti į tris skales: 1) teigiama nuostata audito atžvilgiu; 2). audito naudos mokyklai vertinimas; 3) audito naudos mokytojui vertinimas. Siekiant interpretacijos patogumo šių naujų kintamųjų duomenys reiškiami z-skaleje. Z-skalės vidurkis (imties vidurkis) yra lygus 0, o matavimo vienetas – vienas standartinis nuokrypis. Tokiu būdu atitinkamo kintamojo vidurkio reikšmė respondentų grupėje rodo, kaip standartinių nuokrypių grupės vidurkis skiriasi nuo imties vidurkio.

Tyrimo rezultatams pristatyti panaudotas grafinis analizės rezultatų vaizdavimas, tikslingai išryškinantis projekto „Kaip mums sekasi?“ dalyvių nuomonių skirtumą (žr. 3.1 ir kt. pav.).



3.1 pav. Apibendrintas mokytojų požiūris į VA (z-skalių vidurkiai)

Anketinės apklausos rezultatai rodo, kad mokyklų, kurios dalyvavo NMVA projekte „Kaip mums sekasi?“, mokytojai geriau nei kitų atsitiktinai atrinktų tų pačių rajonų mokyklų mokytojai vertina audito naudą bei išreiškia teigiamą požiūrį į VA. Didžiausias skirtumas tarp šių dviejų mokyklų grupių yra reiškiant teigiamą nuostatą audito atžvilgiu (0,63 standartinio nuokrypio). Vertinant audito naudą, šiek tiek didesni skirtumai fiksuoti naudos mokytojams nei naudos mokyklai srityje.

Iliustruodami mokyklų, dalyvavusių VA tobulinimo projekte, situaciją, pateikiame keletą konkrečių tipinių pavyzdžių, procentine išraiška parodančių požiūrį į VA teikiamą naudą savitumus, lyginant su kitomis tyrime dalyvavusiomis tų pačių savivaldybių mokyklomis.

Siekiant nustatyti, kaip skiriasi mokyklų, dalyvavusių projekte „Kaip mums sekasi?“, ir kitų mokyklų mokytojų nuomonė apie konkrečią naudą, buvo apskaičiuoti kiekvieno teiginio vertinimo vidurkiai ir įvertintas jų skirtumas.

Vidurkį galima interpretuoti kaip tam tikrą balanso tarp pritarimo ir nepritarimo indeksą. Kadangi buvo vertinama skalėje nuo 1 iki 4, tai skalės vidurkis lygus 2,5, todėl galima teigti, kad aukštesnis nei 2,5 vertinimas atskleidžia iš esmės pozityvų požiūrį, o žemesnis nei 2,5 – negatyvų. Kuo vidurkis – pritarimo indeksas – aukštesnis, tuo daugiau mokytojų pritaria konkrečiam teiginiui. Koeficientas Eta parodo aukščiau apibrėžto mokyklų skirstymo įtaką teiginio (nauda mokytojui, nauda mokyklai) vertinimui. Kuo koeficientas Eta didesnis, tuo didesnę priklausomo kintamojo dalį (teiginio vertinimo dispersijos dalį) galima paaiškinti skirtumais tarp atskirų mokyklų. 3.1, 3.2, 3.3 lentelėse pateikiami teiginių vertinimo vidurkiai ir koeficientas Eta. Teiginiai yra išrikiuoti skirtingų grupių mokyklų vidurkių skirtumo mažėjimo tvarka.

3.1 lentelė

VA naudos mokytojui vertinimo projekte „Kaip mums sekasi?“ dalyvavusiose mokyklose lyginimassu kitomis tų pačių rajonų mokyklomis

Nr.	Nauda mokytojui	Vertinimo vidurkis		Eta
		„Kaip mums sekasi?“	Kitos mokyklos	
1.	Pasinaudojus audito medžiaga, pagerėja mokinių pasiekimai, elgesys	2,6	2,2	0,24
2.	Auditas išplečia mano supratimą apie mokyklą, kaip šiuolaikinę organizaciją	3,3	2,9	0,21
3.	Auditas papildė mano žinias apie mokyklą	3,5	3,0	0,21
4.	Auditas padeda suprasti įsivertinimo ir veiklos apmąstymo reikšmę žmogaus profesiniam ir asmeniniam gyvenimui	2,9	2,5	0,20
5.	Auditas leidžia į ugdymo procesą pažvelgti plačiau, kūrybiškiau, „išeiti“ iš mano dėstomų dalykų metodikos rėmų	3,2	2,8	0,18
6.	Auditas yra proga pačiam pagalvoti apie savo veiklą visos mokyklos kontekste	3,2	2,8	0,19
7.	Audito rezultatai leidžia pasijusti gerai ir atsakingai dirbančiu mokytoju	2,9	2,5	0,17
8.	Auditas padeda geriau pasirengti atestacijai	2,8	2,5	0,16
9.	Audito metu įgijau naujų kompetencijų, kurias galiu panaudoti pamokose, auklėjamojoje veikloje	2,9	2,6	0,16
10.	Auditas man atveria papildomų galimybių geriau suprasti mokinių poreikius, aktualijas	3,1	2,8	0,17
11.	Auditas suteikia galimybę kurti, išbandyti idėjas praktikoje	2,8	2,4	0,17
12.	Auditas leidžia pasijusti svarbiam planuojant ir keičiant mokyklos gyvenimą	2,9	2,5	0,16
13.	Audito rezultatai padeda pamatyti, kaip galiu tobulinti savo veiklą	3,1	2,8	0,16
14.	Audito dėka kolegos ir vadovai pripažįsta mano pasiekimus	2,7	2,4	0,16

15.	Auditas padeda surasti bendraminčių tarp kolegų	2,8	2,5	0,13
16.	Auditas leidžia man atsiskleisti kaip organizatoriui, tyrėjui, vadybininkui, o ne tik kaip vieno dalyko mokytojui	2,8	2,5	0,13

Didžiausi skirtumai lyginant projekte „Kaip mums sekasi?“ dalyvavusias ir kitas mokyklas yra vertinant konkrečią naudą, tiesiogiai susijusią su mokinių pasiekimais (1 teiginys). Į antrą poziciją patenka teiginiai, išreiškiantys naujas žinias apie mokyklą, kaip organizaciją apskritai, ir apie konkrečią mokyklą (2 ir 3 teiginiai). Trečioje vietoje yra refleksijos kultūros augimą tiek profesinėje, tiek kasdieninėje veikloje išreiškiantys teiginiai (4–6 teiginiai). Mažiausi skirtumai pastebėti vertinant auditą, kaip profesinio pripažinimo paskatą (14 ir 15 teiginiai), ir auditą, kaip profesinio tobulėjimo sritį (13,16 teiginiai).

3.2 lentelė

VA naudos mokyklai vertinimas projekte „Kaip mums sekasi?“ dalyvavusiose mokyklose lyginant su kitomis tų pačių rajonų mokyklomis

Nr.	Nauda mokyklai	Vertinimo vidurkis		Eta
		„Kaip mums sekasi?“	Kitos mokyklos	
1.	Audito dėka pavyko išspręsti konkrečią mokyklai aktualią ugdymo problemą	2,7	2,3	0,21
2.	Auditas motyvuoja mokytojus kartu ieškoti problemos sprendimo	3,1	2,8	0,19
3.	Auditas paskatino dalykines diskusijas dėl mokyklos vystymosi perspektyvos	3,0	2,7	0,19
4.	Audito dėka pagerėjo darbo sąlygos (pvz., sutvarkyti kabinetai, nupirkto mokymo priemonės, įvestas reikalingo specialisto etatas ir pan.)	2,6	2,3	0,16
5.	Auditas keičia vadovavimo mokyklai būdus	2,6	2,3	0,18
6.	Auditas atveria palankias galimybes mokytojams reikšti savo iniciatyvas	2,8	2,5	0,17
7.	Auditas leidžia suprasti, kas iš tiesų vyksta pamokose	2,7	2,4	0,17
8.	Auditas – tai galimybė mokytojams gauti papildomą tarifikuotą krūvį ir atlygį	2,3	2,0	0,15
9.	Auditas padėjo stiprinti teigiamą mokyklos įvaizdį	3,0	2,7	0,16
10.	Audito dėka mokytojai pradėjo daugiau dalykiškai kalbėtis, diskutuoti apie mokyklos reikalus, savo pamokas	2,9	2,6	0,15
11.	Auditas skatina visus dalytis atsakomybe už mokyklos veiklos rezultatus, jos gerą vardą	3,0	2,8	0,15
12.	Auditas padėjo numatyti ugdymo veiklos tobulinimo kryptis mokykloje	3,2	2,9	0,14
13.	Auditas padeda mokyklos direktoriui sužinoti kolektyvo nuomonę, kurią neretai vengiama išsakyti atvirai	3,1	2,9	0,12
14.	Auditas gerina kolektyvo mikroklimatą	2,5	2,3	0,10
15.	Audito rezultatai yra svarbūs mokytojų skatinimui ir nuobaudoms (vadovo padėka, papeikimas ir pan.)	2,4	2,2	0,10

Vertinant VA naudą mokyklai projekto „Kaip mums sekasi?“ mokyklos išsiskiria labiau pastebimu konkrečiu auditu rezultatu – sėkmingu ugdymo problemų sprendimu (1 teiginys). Antroje vietoje

įvardijama audito, kaip diskusinės ir bendradarbiaujančios aplinkos kūrimo instrumento, nauda (2 ir 3 teiginiai). Trečioje vietoje yra audito poveikis nusistovėjusiam mokyklos vadybos stiliui (5 teiginys). Mažiausiai šių dviejų grupių mokyklos skiriasi vertindamas auditą, kaip mokyklos mikroklimato gerinimo veiksnį (13 ir 14 teiginiai).

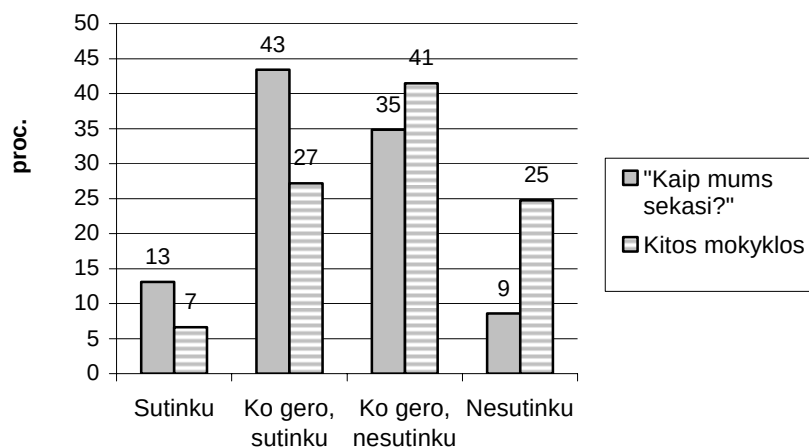
3.3 lentelė

Lyginamas požiūris į VA vertinimas projekte „Kaip mums sekasi?“ dalyvavusiose mokyklose su kitomis tų pačių rajonų mokyklomis

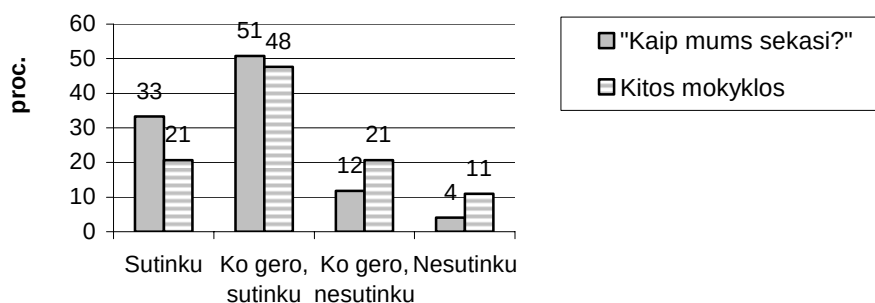
Nr.	Požiūris į VA	Vertinimo vidurkis		Eta
		„Kaip mums sekasi?“	Kitos mokyklos	
1.	Auditas – tai dar vienas popierių segtuvas, skirtas mokyklos tikrintojams	2,5	3,1	0,30
2.	Auditas atima daugiau laiko nei duoda naudos	2,6	3,1	0,28
3.	Jei vidaus auditas būtų neprivalomas, mokykloje jį vis tiek vertėtų nuolat organizuoti	2,7	2,2	0,25
4.	Auditas yra geriausias būdas nuolat tobulinti savo mokyklą	2,8	2,4	0,24
5.	Audito metodika keičiama per greitai: apsipratome su senąja, o jau atsirado patobulinta	2,4	2,8	0,22
6.	Auditas mokykloje sukasi kaip gerai suderintas mechanizmas	2,7	2,3	0,23
7.	Norėčiau daugiau sužinoti apie vidaus auditą, kelti kvalifikaciją mokyklos įsivertinimo srityje	2,7	2,4	0,16
8.	Vidaus audito duomenų rinkimo metodai ir instrumentai yra gerai parengti (tinkamai pasirinkti)	2,9	2,5	0,19
9.	Daugelis mokyklos mokytojų į auditą „žiūri pro pirštus“, (pvz., atsainiai pildo anketas, nepasako visos tiesos)	2,6	2,8	0,14
10.	Audito metu surinkti duomenys yra patikimi, atspindi tikrąją mokyklos padėtį	2,7	2,5	0,14
11.	Auditas tik patvirtina visiems gerai žinomus dalykus apie mokyklą	2,8	3,0	0,11
12.	Audito išvados mokykloje rengiamos atsakingai	3,3	3,1	0,11
13.	Audito procesas mokykloje vyksta etiškai, vengiama įžeidimų, pykčio, apkalbų	3,3	3,2	0,03

Vertinant projekte „Kaip mums sekasi?“ dalyvavusių mokyklų požiūrį į VA nustatyta, kad šių mokyklų mokytojai auditą vertina kaip mažiau formalų ir daugiau naudos, palyginus su laiko sąnaudomis, teikianti reiškinį (1 ir 2 teiginiai). Antroje vietoje, pagal skirtumus tarp grupių yra audito, kaip mokyklos tobulinimo instrumento, vertinimas (3 ir 4 teiginiai). Trečioje vietoje pagal skirtumų tarp grupių dydį yra geresnis audito procedūrų organizavimo vertinimas (6–8 teiginiai). Mažiausiai projekte „Kaip mums sekasi?“ dalyvavusių mokyklų ir kitų mokyklų mokytojų nuomonės skiriasi vertinant KVA grupių veiklą – ataskaitų rengimą ir etikos principų laikymąsi, organizuojant auditą (12 ir 13 teiginiai).

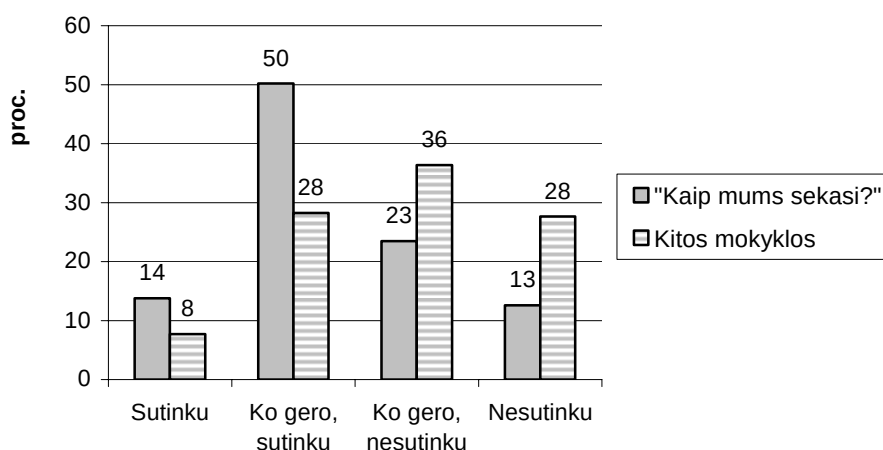
Skirtumus tarp mokyklų vaizdžiai iliustruoja 3.2, 3.3, 3.4 paveiksluose pateikti mokyklų, dalyvavusių projekte „Kaip mums sekasi?“, ir kitų mokyklų mokytojų atsakymų į anketos klausimus skirstinių pavyzdžiai.



3.2 pav. Pritarimo teiginiui *Pasinaudojus audito medžiaga, pagerėja mokinių pasiekimai, elgesys pasiskirstymas* (proc.)



3.3 pav. Pritarimo teiginiui *Auditas motyvuoja mokytojus kartu ieškoti problemos sprendimo pasiskirstymas* (proc.)



3.4 pav. Pritarimo teiginiui *Jei vidaus auditas būtų neprivalomas, mokykloje jį vis tiek vertėtų nuolat organizuoti pasiskirstymas* (proc.)

Projekto „Kaip mums sekasi?“ dalyvių nuomonių tyrimo rezultatų apibendrinimas

Projekte „Kaip mums sekasi?“ dalyvavusios mokyklos iš kitų mokyklų išsiskiria tuo, jog mokytojai palankiau vertina tiek patį VA, tiek jo teikiamą naudą mokytojui ir mokyklai. Projekte dalyvavusių mokyklų daugiau mokytojų vertina auditą kaip teikiantį mokyklai realią naudą, padedantį ją

tobulinti. Ypač akcentuojama audito, kaip diskusinę ir bendradarbiaujančią aplinką kuriančio ir konkrečią problemą spręsti padedančio instrumento, nauda. Drauge pažymima, kad auditas ne tik integruojasi į vadovavimo mokyklai procesą, bet ir jį keičia. Apie naudą mokytojui projekte „Kaip mums sekasi?“ dalyvavusių mokyklų mokytojai dažniau nei kiti teigia, kad auditas padeda jiems reflektuoti profesinę veiklą, siekti aukštesnių ugdymo rezultatų.

Mažiausiai mokyklų, dalyvavusių projekte „Kaip mums sekasi?“ ir jame nedalyvavusių nuomonė apie VA išsiskiria vertinant auditą kaip mokytojo profesinio pripažinimo paskatą, kaip mokyklos mikroklimato gerinimo veiksnį ir vertinant KVA grupių veiklą – ataskaitų rengimą, etikos principų laikymąsi organizuojant auditą.

3.2. Projekto „Kaip mums sekasi?“ dalyvių *focus* grupių rezultatai

Projekte „Kaip mums sekasi?“ dalyvavusių mokyklų KVA grupių vadovų *focus* grupė įvyko Pedagogų profesinio rengimo centre 2008 m. rugsėjo 23 d. Susitikime su tyrėjais dalyvavo 26 mokyklų vadovai, pavaduotojai, kurių dauguma vadovavo savo mokyklų KVA grupėms, rengiant ir išbandant projekte kuriamą naują VA metodiką. *Focus* grupė vyko vadovaujantis numatyta metodika. Dalyviams buvo pateikti klausimai:

- Kokie veiksniai lemia vidaus audito (viso arba atskirų jo etapų) veiksmingumą Jūsų mokykloje?
- Kaip sekasi telkti bendruomenę ir bendradarbiauti visais VA etapais?
- Kaip skirtingais lygmenimis pasireiškia tikėjimas / netikėjimas tuo, kas daroma?

Pastebėjus, kad *focus* grupės dalyviai daugiau linkę reflektuoti savo mokyklos patirtį, sukauptą dalyvaujant projekte ir kuriant bei išbandant naują metodiką, dalytis pasiekimais ir analizuoti nesėkmių priežastis savo mokykloje, o ne vertinti VA procesus nacionalinio, lokalaus, mokyklos lygmens kontekste, atsisakyta diskusijos numatytos loginės sekos ir pereita prie bendro nuomonių apie dalyvavimo projekte „Kaip mums sekasi?“ ir VA organizavimo sėkmes, naudas ir sunkumus išsakymo. *Focus* grupės dalyvių nuomonė apibendrinta ir pateikta tyrimo ataskaitoje (komentuojami ir pateikiami reikšmingiausi dalyvių pasisakymai).

Dalyvavę projekte „Kaip mums sekasi?“ KVA grupių vadovai mano, kad pagrindinė priežastis keisti požiūrį į mokyklos veiklos kokybės vertinimą ir VA mokyklai ir mokytojui teikiamą naudą yra nacionalinės švietimo kaitos iniciatyvos. Naujos idėjos ir koreguojami dokumentai, kartu dalyvaujant švietimo projektuose, tampa stimulu kitaip pažvelgti į mokykloje vykstančius procesus. Projekto „Kaip mums sekasi?“ dalyviai mano, kad *švietimo iniciatyva skatina mokyklą keistis; Nauji dokumentai vertė keisti mokyklos požiūrį į ugdymą, kultūrą*. Jie įvardija ir dažnos mokyklos dalyvavimo metodikos pertvarkymo projekte tikslą: *Išmokti suprasti kas yra auditas – tai vienas iš dalyvavimo tikslų*. Dalyvavimas projekte vertinamas ir kaip puiki galimybė būti mokomiems VA metodikos taikymo, atrasti tinkamą savo mokyklai VA paskirtį: *Buvo mokymai, keičiantys nuostatą. Gavome daug paskaitų, efektyvių mokymų, atveriančių nuostatą VA. Mokymų, kaip vykdyti Vidaus auditą reikia iš naujo mokyti, žmonės nemokyti įsivertinti*.

Nediskutuodami dėl nacionalinių švietimo kaitos iniciatyvų naudos, kai kurie dalyviai kaip neigiamą aspektą pastebi pokyčius bendrojo lavinimo mokykloje inicijuojančių projektų gausą, jų „nuleidimą mokykloms“, asmenų, vykdančių projektus aukščiausiu lygiu, ne norą derinti bendras veiklas ir idėjas, ieškoti sąlyčio taškų, taip mažinant mokyklos ir mokytojų darbų apimtis: *Vargina darbų gausa, nes kiekviena sistema Lietuvoje tampa ypač svarbia...; Nuleidžiamos funkcijos be tinkamo pasiruošimo; Vargina persidengiantys darbai, mokykloje daugybė visokių grupių, grupelių*

(prevencija, parama, pamokos); Reikia suderinti dokumentus audito idėjomis, jos turi atspindėti visuose dokumentuose, o dabar patiems tenka ieškoti sąsajų...

KVA grupės vadovų, dalyvavusių diskusijoje, nuomone, visoms nacionalinėms švietimo kaitos iniciatyvoms, jų diegimui ir palaikymui mokyklos lygmeniu svarbios steigėjo atstovų, švietimo skyriaus specialistų, nuostatos ir požiūriai į veiklas mokykloje. Diskusijos dalyvių nuomonė apie švietimo skyrių darbuotojų požiūrį į VA ir steigėjo paramą organizuojant veiklos kokybės įsivertinimą kuruojamose įstaigose pasiskirsto į dvi grupes. Pirmosios grupės požiūris į švietimo skyrių nuostatas ir įtaką VA veiksmingumui yra pakankamai neigiamas. Šios nuomonės atstovai mano, kad *Švietimo skyrius nepakankamai išmano VA metodiką; Švietimo skyriaus darbuotojai yra nekompetentingi patarti dėl didelės darbuotojų kaitos; Pliusiukas nėra pagalba*. Mokyklų atstovai pastebi ir formalų VA duomenų rinkimą, ataskaitų persiuntimą ir nepanaudojimą savivaldybių lygmeniu: *Švietimo skyrius surenka mokyklos duomenis ir nepanaudoja*. Antroji grupė, vertindama bendravimą su švietimo skyrių specialistais VA klausimais, mano priešingai: *Jaučiamas švietimo skyriaus palaikymas, dėmesys. Jis svarbus; Švietimo skyrius tiki VA nauda*.

Focus grupės diskusijoje išryškėjo VA organizatorių mokykloje santykio su švietimo skyriaus aspektas. KVA vadovai akcentuoja kita problemą – VA veiklų planavimo ir vykdymo suderinimo su mokyklų, švietimo skyrių veikla. Mokyklų atstovai pastebi, kad: *Mokykla veiklą vykdo kalendoriniais metais (įstatymų reglamentuota), o auditą geriau vykdyti nuo rugsėjo; Bendrasis ugdymo planas mokslo metams, visa kita – kalendoriniams. Rajono švietimo skyriai teikia „trečią“ interpretaciją*. Kartu su planavimo dermės klausimu kelta ir neregamentuoto VA atlikimo laiko mokykloje problema, diskutuotas intervalų tarp plačiojo ir giluminio audito santykis: *Spalio mėnesį pasidarai platųjį auditą, kada planuoti? Ar lapkritį ar sausį?; Galima auditą padaryti pakankamai greitai. Audito išvadas gauti gruodį. Pavasarį įvardinti, kas padaryta, o finansavimas?*

Kartu su VA organizavimo laiko klausimais diskusijoje akcentuotas ir finansavimo klausimas. Su finansavimo problemomis projekto dalyviai sieja dar vieną VA problemų grupę. Šios problemų grupės turinys labiau orientuotas į VA finansavimo sunkumus, kurie kyla dėl bendro mokyklos veiklų finansavimo modelio. Dalyviai mano: *Resursai turi būti numatyti („krepšelis“, „maišelis“, „vokelis“); Procesas vyksta, kai yra ištekliai; Iki eilinės mokyklos neateina resursai: intelektualiniai, materialiai, moraliniai, todėl atsainus žmonių požiūris, Reforma be finansų – ne reforma*. Mokytojų motyvacijai svarbesnis ne finansavimo, o vadovo teigiamo požiūrio į VA veiksnys. KVA grupių vadovai pastebi, jog norint, kad mokykla norėtų keistis, reikia, kad keistis norėtų vadovas, tik po to mokytojai; *Svarbu, kad vadovas norėtų keisti mokyklos valdymo, ugdymo kokybę, t.y. keisti mokyklos kultūrą; Grėsmė – mokyklos Vidaus auditas sau, mokyklos veikla sau; VA nekeičia veiklos kokybės, jei į ją nereaguojama*. VA organizatoriams svarbus mokyklos direktoriaus tikėjimas: *VA gali pagerinti paslaugos kokybę, kai KVA grupė gali laisvai veikti, kai mokyklos vadovas pasitiki rekomendacijomis, kurios yra pagrįstos dokumentais, tyrimais; VA veiksmingas mokykloje bus tiek kiek bus pasinaudojama išvadomis, rekomendacijomis*.

Projekto „Kaip mums sekasi?“ mokyklų KVA grupių vadovai ypač tiksliai suvokia šios grupės narių susitarimų svarbą, jų įtaką VA sėkmei mokykloje, prisiima atsakomybę ne tik už grupės, bet ir už viso VA proceso sprendimus: *KVA grupės narį motyvuoja bendravimas, noras išsiaiškinti tikrąją mokyklos padėtį; KVA grupei svarbu sužinoti, ką kiti galvoja, arba suvienodinti žinojimus apie mokyklos veiklą; Savanoriškas darbas lemia sėkmę, KVA grupės sėkmės paslaptis yra susitarimas; KVA grupei svarbus vienodas matymas, bendras VA procedūrų suvokimas*“ Taip pat akcentuojamas KVA grupės vaidmuo ir išipareigojimai *KVA grupei turi vadovauti lyderis; Sėkmė VA, jei vadovas yra koordinatorius; Geriau, kai KVA grupei vadovauja mokytojas, plačiai suvokiantis VA ir tikintis jo idėjomis*. Dėl KVA grupės sudėties, išsakytos priešingos nuomonės: *Reikia nebijoti keisti KVA grupės sudėtį – tai galimybė realizuoti BO idėją; Nederėtų labai dažnai keisti KVA grupės: naujas žmogus turi mokyti*.

Kalbant apie mokytojų nuostatas VA atžvilgiu, galima pastebėti, kad jos labai panašios į tų mokyklų mokytojų, kurie nedalyvavo projekte „Kaip mums sekasi?“. *Įtraukiant visus narius į Vidaus audito grupes, dalis jų daro tai per prievartą; Didelis popierizmas, audito rezultatai geriau atsivertę be „kalnų popierių, biurokratizmo; Mokytojas, orientuotas išskirtinai į dalyko mokymą, auditą priima kaip prievolę; Mokytojas norėtų, kad grupelė atsakinga už auditą, pasakytų kas netinka, patartų ar siųstų į mokymus“.*

Esminis skirtumas išryškėja, kai yra kalbama apie mokytojo VA metodikos, kaip įsivertinimo instrumento, ir strategijos išmanymą ir taikymą, jo teikiamas naudas: *Kiekvienas mokytojas turi išmanyti įsivertinimo procesus ir VA metodikos taikymą: iliustracijų rašymą, duomenų rinkimą. Tam tik teorinių žinių nepakanka, reikia praktikos; Jei žmonės neturi žinojimo, tai iš viso pražūtinga...; Smagu teisingai susikoncentruoti ties tinkamų problemų sprendimu, pajusti sėkmę, tai skatina tolesnį audito vykdymą; Procesas įtraukia, auditas pats kūrybiškiausias darbas, vyksta diskusijos, kuriamos vizijos, būdai, mokykloje vis daugiau atsiranda kūrybiškų žmonių.*

Kalbant apie VA organizavimo modelius, projekte dalyvavusių KVA grupių vadovų nuomonės išsiskyrė. Vieni mano, kad visos bendruomenės aktyvus dalyvavimas VA yra neįmanomas: *Visiems mokytojams dalyvauti neįmanoma jei mokykla didelė. Efektyvesnis yra savanoriškumo principo taikymas. Dirba KVA grupė, bet ji tariasi su bendruomene. Mokytojus reikia įtraukti giliajame audite. Iliustracijų kūrimo metu taip pat gali būti įtraukiama bendruomenė. Kiti vertina VA, kaip bendravimo ir mokyklos sutelkimo galimybę: Vidaus auditas yra integruotas į mokyklos veiklą. Susietas su mokyklos tikslais ir uždaviniais. Tai padeda telkti bendruomenę, nes lemia tikslų vieningumą, mokytojų gebėjimas mažytėse grupelėse dirbti kartu: psichologinis, emocinis konstruktyvumas.*

Kalbėdami, ko trūksta, kad mokyklose sėkmingai vyktų VA, KVA grupių vadovai pirmiausia pastebi informacijos ir mokymų trūkumą: *Daugiau informacijos mokytojams apie įsivertinimą. Reikia daugiau paskleisti apie VA informaciją; Mokytojams trūksta teorinių žinių, kas yra įsivertinimas, praktinių užduočių, kaip daryti VA; Mokyklas reikia mokyti perskaityti ir prisitaikyti dokumentą.*

Po susitikimo su projekto „Kaip mums sekasi?“ mokyklų KVA grupių vadovais vyko susitikimas su tų pačių mokyklų mokytojais, atvykusiais į Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros organizuotą projekto „Kaip mums sekasi?“ baigiamąjį renginį. Focus grupėje dalyvavo 17 mokytojų. Jiems buvo pateiktas vienas klausimas: „Kaip dalyvavimas projekte „Kaip mums sekasi?“ pakeitė situaciją mokykloje ir mokytojų nuostatas ir požiūrį į VA?“

Diskusijoje dalyvavę mokytojai pirmiausia išskyrė projekto „Kaip mums sekasi?“ veiklą, kai reikia atlikti konkrečias užduotis, įtaką požiūrio į VA kaitai: *Auditu tiki tie, kurie dirba, nes dirba savanoriškumo principu; Audito organizavimu tiki visi, nes tai daroma treči metai; Didžioji dalis mokytojų tiki, nes rezultatai ateina iš mūsų pačių.* Dalyvavę projekte ypač pastebi naudas tiek mokytojui, tiek mokyklai, išbandant naują metodiką, atliekant įprastus VA darbus: *Mokyklai nauda – mokomės analizuoti; Realios buvo Projekto naudos: psichologo etatas, spec. pedagogo etatas, mokytojo pagalbininko etatai; Per audito metus pamokos kokybė pagerėjo, vyksta kalbėjimas, diskusija, įsivertinimas, uždaviniai tapo realūs, suprantami pamokoje; Vadovai jau gali pasiremti rezultatais planuodami mokyklos veiklą, rengia strateginius planus, mokyklos veiklos programas, t. y. vidaus auditas tapo kaip kelrodė žvaigždė; Mokytojai tobulina savo mokslo tiriamojo darbo kompetencijas., tačiau sunku, sudėtinga sudarinėti anketas.* Kalbant apie VA buvo prisiminta ir veiklos vertintojo atsakomybė ir pokyčio „padarymo“ našta: *Sunku analizuoti save, vidaus tvarką, iš to padarius išvadas sunku įtikinti minią, kad jų informacija buvo prasminga, kiekviena karta po analizės mokykla turi pajusti bent mažą pokytį. Naudą mokytojai mato ir labai žemiškuose VA elementuose, formuojančiuose mokyklos kultūrą, įsivertinant veiklos kokybę: Mokytojams įdomios*

audito išvados; Pasidomėti rezultatais visiems smalsu; Mokytojams įdomu tyrinėti mokyklos veiklą; Mokytojai stengiasi pažiūrėti, kaip dirba vadovai, pavaduotojai. Kai kalbama apie sunkumus, „Kaip mums sekasi?“ mokyklų mokytojai įvardija tuos pačius, kaip ir nedalyvavę projekte jų kolegos: Mokytojui reikia papildomų kompetencijų, kad atliktų auditą, kurių jis neturi ir neturi laiko įgyti; Mokytojui reikia laiko, todėl negali plačiai išsamiai ištyrinėti; Mokytojams įdomu išvados, kurti sistemą, tačiau jie nenoriai dalyvauja duomenų rinkime ir analizėje; Kaip pasiekti, kad duomenys būtų tikslūs?; Dažnai auditas vyksta iš skubos, virsta aprašymu, nes viskam reikia labai daug laiko; Mokytojui auditas yra papildomas darbas, į kurį įsigilinti nepakanka laiko, nes turi kitų įsipareigojimų, jis yra klasės vadovas, mokytojas, įvairiausių grupių narys.

Apibendrinant projekto „Kaip mums sekasi?“ dalyvių atstovų focus grupių rezultatus, galima teigti, kad projektas šiose mokyklose pasiekė teigiamų rezultatų. Jis pakeitė mokyklų bendruomenės atstovų, tiek KVA grupės vadovų, tiek dalies mokytojų požiūrį į VA, nes projekto veiklos, įpareigojusios mokyklų bendruomenes ne tik išsiaiškinti, bet ir peržiūrėti VA metodiką, pateikti siūlymus jos pakeitimams ir išbandyti naują variantą, sudarė sąlygas suvokti ir pajusti VA teikiamą naudą tiek mokytojui, tiek mokyklai.

4. VIDAUS AUDITO PASIEKIMAI IR KLIŪTYS. MOKYKLŲ ATVEJŲ ANALIZĖ

Šiame skyrelyje pateikiama šešių mokyklų atvejų analizė. Sutinkamai su technine tyrimo užduotimi mokyklos buvo atrinktos remiantis keletu kriterijų: dvi mokyklos, dalyvavusios projekte „Kaip mums sekasi?“, dvi mokyklos turinčios išorės audito patirtį, ir dvi mokyklos, nedalyvavusios projekte ir neturėjusios išorės audito patirties. Papildomu kriterijumi tapo ekspertų-švietimo skyriaus specialistų, mokyklos išorės vertintojų- ekspertinės išvados apie mokyklą ir VA organizavimą joje. Buvo pasirinkti trys sėkmingi atvejai ir trys nesėkmingi ar tik iš dalies sėkmingi atvejai. 2008 m. Spalio–lapkričio mėn. mokyklose buvo organizuotos tyriminės ekspedicijos, kurių metu tyrėjai bendravo su mokyklos mokytojais (*focus grupė*) ir vadovais (pusiau struktūruotas interviu).

Tyrimo medžiaga, apibendrinimai ir išvados šioje ataskaitoje yra pateikiami laikantis konfidencialumo įsipareigojimų. Mokyklos yra pavadintos didžiosiomis abėcėlės raidėmis A, B, C ir t.t. Iš vadovų ir mokytojų pasisakymų tekstų yra pašalinta informacija, leidžianti identifikuoti mokyklą.

Kiekvienos mokyklos atvejis aprašomas tokia tvarka:

- pateikiamas trumpas mokyklos pristatymas, kuriame nurodomas mokyklos dydis ir interpretavimui tikslingai pateikta informacija;
- apibūdinamas VA organizavimas mokykloje ir pateikiami anketinės apklausos toje mokykloje duomenys, leidžiantys įvertinti mokyklos mokytojų požiūrį į VA;
- pateikiama apibendrinta ir kategorizuota informacija, atskleidžianti konkrečios mokyklos mokytojų, dalyvavusių *focus grupėje*, nuomonę apie VA;
- remiantis interviu su mokyklos vadovu medžiaga, apibūdinamas direktoriaus požiūris į VA organizavimą ir naudą;
- pateikiamas tyrėjų komentaras atskleidžiantis esminius mokyklos atvejo, vykdant VA, bruožus.

Mokyklų atvejų duomenys yra apibendrinami paskutinėje šio skyriaus dalyje atskleidžiant mokyklos vadovo ir mokytojų požiūrio ir nuostatų sąsajas bei pateikiant teoriškai apibendrintą mokykloms aktualiausių VA organizavimo etapų interpretaciją.

4.1. A mokyklos atvejo analizė

Trumpas A mokyklos pristatymas

Tai miesto vidurinė mokykla, kurioje dėl demografinės situacijos ir mokyklų tinklo pertvarkos sparčiai mažėja mokinių ir mokytojų skaičius. Tyrimo atlikimo metu mokykloje mokėsi apie 310 mokinių, dirbo 28 mokytojai, nors dar tik prieš penketą metų mokykla dirbo dviem pamainomis ir ją lankė daugiau kaip 1000 mokinių.

Vidaus audito organizavimas mokykloje

VA mokykloje koordinuoja direktoriaus pavaduotojas, vadovaujantis KVA grupei. KVA grupės sudėtis nėra pastovi: keičiasi joje dalyvaujantys mokytojai, kuriems ši darbą yra mokama. Mokyklos bendruomenė nėra įtraukiama į VA atlikimą, ji panaudojama kaip informacijos šaltinis.

Analizuojant šios mokyklos mokytojų, dalyvavusių apklausoje, nuomonę, nustatyta, kad VA naudą mokytojui vertinimo vidurkis yra 0,22 standartinio nuokrypio yra mažesnis už bendrą imties vidurkį, VA teikiamos naudos mokyklai vertinimas yra 0,46 standartinio nuokrypio žemesnis už visų tyrime dalyvavusių respondentų vidurkį. Apklausoje dalyvavusių šios mokyklos mokytojų teigiamos nuostatos VA atžvilgiu reiškia yra žemesnė 0,24 už visos imties vidurkį.

Mokytojų, dalyvavusių *focus* grupėje, nuomonių apie Vidaus auditą analizės rezultatai

Mokytojų *focus* grupė vyko 2008 m. spalio 10 d. Susitikime su tyrėjais dalyvavo 6 mokyklos mokytojai, KVA grupės nariai. *Focus* grupė buvo organizuojama vadovaujantis numatyta metodika (žr. 1.4 skyrių „Mokyklų atvejo analizės metodika“), tačiau, pastebėjus, kad mokytojai nepakankamai gerai išmano VA organizavimą ir kiekvienos dalies paskirtį, atsisakyta diskusijos numatytos loginės sekos ir pereita prie bendro nuomonių apie VA naudą, teigiamą patirtį ir VA praradimus, neigiamo patirties išsakymo.

Išsakyta mokytojų nuomonė kategorizuota atsisakant VA organizavimo etapų apibrėžtumo reikalavimų, ir pateikiama apibendrintomis kategorijomis, kurios iliustruoja šios mokyklos mokytojų požiūrį į VA teikiamą naudą ir praradimus.

4.1 lentelė

A mokyklos mokytojų nuomonė apie VA teikiamą naudą ir praradimus

Mokytojų nuomonės apie VA kategorijos ir kategorijų turinys	
<i>Gauta nauda, teigiama patirtis</i>	<i>Praradimai, neigiama patirtis</i>
<u>Formali VA mokymų nauda</u> <i>Gavome pažymėjimus, kuriuos panaudojome atestacijai.</i> <u>VA kaip stimulus galvoti apie mokyklos veiklą</u> <i>Privertimas pamąstyti apie mokyklą, mokyklos problemas. Neapsiriboji tik tai dienos aktualijomis.</i> <u>VA rezultatų panaudojimas planavimo procese</u> <i>Rezultatai panaudotini veiklos plano sudarymui, strateginio plano sudarymui. Ugdymo sritis yra naudinga vertinti, nes gali pamatyti sunkumus, problemas, galvoti apie jų sprendimą.</i> <u>VA kaip bendras mokymasis ir supratimas</u> <i>Praplečia sąmonės lauką. Gilinamasi daugiau į savo dėstomą dalyką, o čia atsiveria tos galimybės, kurios praplečia akiratį. Savęs įsivertinimas pačių pagamintas produktas, jei nori jį gali gerą padaryti. Iš anketų sužinai, ką apie tave galvoja mokiniai, tačiau sunku sukurti instrumentą.</i> <u>VA kaip kolegialaus vertinimas</u> <i>Stebėjo kolega kolegą, buvo naudojamas kolegialus vertinimas. Nauda būtų jei tai būtų pagrįsta geranoriškumu, pvz.: aš norėčiau pasikviesti pas save į pamoką, pasidalinti patirtimi. Galimybė pažiūrėti į save iš šalies. Pasitarta su kolegomis. Pokalbio metu giliau išsiaiškinamos problemos. Pamatoma, kas pavyko, pagalvojama kad ir pats galėtum tai padaryti.</i> <u>VA rezultatai tik kaip informacijos apie veiklą šaltinis</u> <i>Pasitvirtino, kas yra mūsų silpnosios ir stipriosios</i>	<u>Laiko sąnaudos</u> <i>Gaišamas mokytojų laikas. Daug laiko reikia susipažįstant su užduotimis, darbo specifika. Anketų darymas užima daug laiko. Buvo sugaištas laikas, nes turi vesti ir savo pamokas, ir stebėti kitų kolegų.</i> <u>Apmokėjimas už VA</u> <i>Neapmokamas darbas.</i> <u>Negatyvus veiklos vertinimas</u> <i>Blogybių matymas.</i> <u>Standartizuotų iliustracijų poreikis</u> <i>Trūksta reglamentavimo, apibrėžtumo iliustracijų rašymui (metodikoje). Iliustracijų lygis nustatomas subjektyviai, geriau būtų, kad iliustracijos būtų visoms mokykloms bendros, tada galėtum pasilyginti, žinotum kur eini. Save matai gražesni, nei iš tikrųjų esi, sunku įvertinti savikritiškai, o galima užkelti ir labai aukštai.</i> <u>VA paskirties nesupratimas</u> <i>Beprasmis darbas. Auditas yra priverstinis darbas, turi įvertinti mokyklą ir dar mokyklos veidą pateikti visuomenei. Mokytojams reikia įvertinti mokyklos finansus, kurių jie neišmano. Audito rezultatais neverta tikėti, nes vis tiek bus parašyta taip kaip reikia.</i> <u>VA ir IA dermė</u> <i>Yra gandas, kad jei VA bus atmetinai vykdomas, mokyklai bus užkrautas IA.</i> <u>Baimė dalyvauti vertinime</u> <i>Kyla tokia baimė. Jei eini todėl, kad užfiksuoti, ir paskelbti viešumoje, tai nėra gerai. Pamoka dažnai</i>

pusės. Kai kurie dalykai yra įdomūs, pvz.: visuomenės dalyvavimas mokyklos gyvenime. Susipažinome su silpnomis vietomis. Jeigu iškeli problemą ją reikėtų ir išspręsti.	nėra prognozuojama. Pamoka išspraudžiama į griežtus rėmus ir dažnai pagal tai vertinama. Visuotinė baimė suklysti, pasirodyti žmogumi. Vertinimas priklauso nuo vertintojo kompetencijų. VA neturi prasmės, nei vienas nekirs šakos ant kurios sėdi. Pradedama vertinti mokytojo asmenybę. Vartotojiškas tėvų požiūris didina mokytojų uždaramą ir baimės atsiverti vertinimui. Gyvename baimės šešėlyje. <u>VA rezultatų nepanaudojimas valdymui</u> Nematoma panaudojimo prasmė, tęstinumo nenusimato, o nustatytos problemos, jų analizė neturi galimybių. Nustatėme kas blogai, tačiau neturime galimybių tai ištaisyti. Mokykla negali pakeisti daugelio dalykų, kurie audito metu įvardijami kaip problemos. Trūksta lėšų, neturi teisinio pagrindo. Padarome auditą, bet atsiduriame į tai jeigu nėra lėšų, neapsimoka daryti. Nematoma galimybių ką nors keisti.
Mokytojų siūlymai dėl VA tobulinimo	
<u>VA būtinas teigiamas vadovo požiūris ir rezultatų naudojimas</u> Būtina vadovo nuostata atskleisti tikrąją mokyklos padėtį auditu. Auditas turi būti realiai organizuojamas, atskleidžiant tikrąją padėtį. Norėtusi, kad audito rezultatai būtų panaudoti tobulinant mokyklos darbą. Darbas turi turėti prasmę. Būtų gerai, kad nebūtų primestas. Mokytojai patys turėtų diskutuoti, aptarti ir spręsti problemas, padedant mokyklos vadovui. <u>VA kaip bendras poreikis ir supratimas</u> Apskritojai stalo forma pagal situaciją sprendžia problemą, o ne biurokратиškai iš anksto išplanavus. Savęs įsivertinimo forma neturėtų būti primesta, už audito veiklas turėtų būti atlygintina. Auditas labiau orientuotas į žmogiškesnę komunikaciją, ne toks formalus. Auditas galėtų būti geranoriškai pasiūlytas švietimo įstaigoms, o ne „nuleistas“. Audito rezultatams ir pasiūlytiems problemų sprendimo būdams ir galimybėms. Mokytojo pareiginiuose nuostatuose audito funkcijos nėra. Žmogui už atliktą darbą galėtų būti deramai atlyginta pinigine išraiška, kitais skatinimo būdais. Labiau paruošti žmonės, pastoviai suteikti naujų žinių apie auditą. Jos neturi būti nuleistos iš viršaus, o tik pačioje mokykloje iš žmonių noro spręsti problemas ar įdomias situacijas. Geranoriškas, žmogiškesnis, nes dabar mokytojas ir mokykla vertinami, ir į tai žiūrima perdėtai (tai ir įvairios savianalizės ir pan.). Ir dar – jei yra auditas – turi būti ir rezultatas!	

A mokyklos vadovo požiūris į VA organizavimą ir teikiamą naudą

Mokyklos vadovo interviu buvo atliekamas tyrėjams išlaikant loginę pokalbio seką, orientuojantis į tyrimo probleminius klausimus (žr. skyrių „Įvadas“), kartu atskleidžiant, kaip direktorius supranta VA, išvelgia pagalbą valdant mokyklą, kokius siūlymus gali pateikti dėl VA tobulinimo. Direktoriaus požiūris ir pastebėjimai apibendrinami remiantis teoriniais veiklos kokybės vertinimo modeliais ir jų nuostatomis ir pateikiant pokalbio ištraukas.

Pokalbis su direktoriumi parodė, kad šios mokyklos vadovas abejoja VA rezultatų objektyvumu. Jo nuomone, svarbesnis yra ne visų mokytojų vertinimas, bet profesionalaus auditoriaus pareikšta nuomonė. Direktorius mano, kad kolektyvo atliktas situacijos vertinimas iš principo negali būti objektyvus, todėl mano, kad mokyklos vidaus vertinimo būdas naudingesnis jam kaip administratoriui, paremtas atsakingo ir nepriklausomo profesionalo objektyviu vertinimu. Direktorius teigia, kad: *Auditas yra nereikalingas darbas – visas darbas turi remtis objektyviu tyrimu, o dabar neaišku, ką gauname. Kai gaunu medžiagą, matau, kad ji formali. Pažangumo lygis – tai objektyvu, bet apklausos <...>. Geriausiai šį darbą galėtų atlikti nepriklausomas ekspertas, kuris organizuotų tyrimą, patartų vadovui<...>. Aš nieko prieš, jei žmogus būtų neutralus. Auditorius turi būti nepriklausomas nuo vadovo. Būtų garantuota patikima informacija, nes pavaduotojai glaudžiai susiję su mokytojais ir dalį problemų nuslepia, o tos problemos „tiksi“.*

Tačiau jei į auditoriaus vietą būtų priimtas netinkamas žmogus, yra didelis pavojus, kad idėja išsigims. Žmogus turi būti profesionalas, o ne mokytojas, dirbęs toje mokykloje, kuriam nebėra krūvio.

Mokyklos vadovas mano, kad kontrolė ir vertinimas mokykloje yra atliekamas pernelyg dažnai, įvairių kontroliuojančių institucijų veiklos dubliuojamos tiek turinio, tiek tikslų aspektu. Taip pat išryškėja neigiamas vadovo požiūris į mokytojų savęs vertinimą, refleksiją, nesusijusią su tiesioginiu mokytojo darbu – pamoka, kitų mokyklų sėkme ir entuziazmu. Direktorius sako, kad: *mokykloje daug kontrolės institucijų dubliuoja viena kitą: stebėseną, atestaciją, vidaus ir išorės auditas, akreditaciją. Mes turėjome daug mokinių, trūko mokytojų. Reikėjo dirbti – o ne žaisti, daryti tas nesąmonės. Tikrintojas atvažiuoja ir sako: „tu turi parodyti tokius, tokius, tokius ir tokius popierius“ arba klausia „kokia gerą patirtimi mes galime pasigirti, kokią patirtį skleidžiame?“ – o mes paprasčiausiai dirbame. Nepriversi mokytojo sėdėti ir galvoti, kuo tu išsiskiri, kuo pralenki kitus? Mokytojas turi dirbti, galvoti apie pamoką. Netikiu aš, kad tose mokyklose, kurios giriasi vidaus auditu, jis taip ir vyksta. Vis tiek mokytojas dantis sukandęs griežia, kad tai ne jo funkcija. Jis gi ne vidurinės vadybinės grandies specialistas.*

Direktorius pripažįsta, kad VA metodika yra kokybiška ir tinkama mokyklos vidaus vertinimui, tačiau mato nesklandumus VA organizavimo principuose. Jo netenkina sąlyga, kad VA turi dalyvauti visa mokytojų bendruomenė: *aš domėjauisi audito metodika, ji gal ir gera: kriterijai, iliustracijos. Jei dirbtų pastovūs, neutralūs žmonės, išmanantys darbą, tikrai naudotų. Dabar kiekvienas turi dalyvauti procese, reikalinga rotacija, o mokytojai kursuose dalyvavo prieš keturis metus – kas atsimena?*

Pakankamai aiški direktoriaus nuostata, kad prievarta papildomą darbą dirbantys žmonės kokybiškai jo tikrai neatlieka: *mūsų mokytojai nori daug krūvio – pamokų ir jokio kito papildomo darbo. Kuris žmogus norės ką nors daryti, iš naujo mokytis, jei tai nėra apmokama. Pradžioje bandžiau „įsikirsti“ į tą dalyką rimtai, bet pamačiau, kad mokytojų negaliu priversti, o ir nenoriu. Kai reikia audito – priverstinai darome grupę. Niekas nenori į auditą eiti – geriau būti metodinės grupės nariu, reikia mažiau dirbti. Kas neįtraukiamas į metodinę grupę, eina į auditą, o pavaduotoja su jais vargsta.*

Direktorius mano, kad kiekvienai veiklai, skatinančiai mokyklos pokyčius, reikalingas nuolatinis finansavimas. Trūkstant lėšų sudėtinga spręsti mokytojų VA metu iškeltas problemas: *auditas nevyksta savaime, reikia lėšų. Pavyzdžiui, socialinio darbuotojo etatas buvo įvestas mokykloje ir paremtas valstybės pinigais ir šiuo metu be socialinio darbuotojo mokyklos neišsivaizduoju.*

Direktoriaus požiūris į steigėjo poziciją vykdant VA glaudžiai susijęs su viso Švietimo skyriaus veiklos vertinimu: *Švietimo skyriuje dirba žmonės nedirbę vadovais ar net mokytojais vidurinėje mokykloje, tai kokie jie profesionalai? Vadyba niekam nereikalinga Lietuvoje, reikia vaidybos. Jei švietimo skyrius nori mokyklų iniciatyvų, jis turi flagmanas, o ne prižiūrėtojas.*

Tyrėjų komentaras

Tai mokykla, išgyvenanti kritinę situaciją dėl mokinių mažėjimo ir mokyklų tinklo pertvarkos. Reikia pastebėti, kad šis atvejis šiandien yra būdingas daliai tiek miesto, tiek kaimo skirtingų tipų mokyklų. Mokyklos mokytojų ir vadovų nerimas dėl ateities, situacijos nestabilumas stipriai veikia ir požiūrį į galimybes keisti mokyklos veiklos kokybę, panaudojant VA kaip instrumentą mokyklos konkurencingumui didinti.

Pastebėtas kritiškas direktoriaus požiūris į VA metodikos siūlymą visai bendruomenei vertinti mokyklos veiklos kokybę. Direktoriui priimtinesnė VKV nuostatas atspindinti profesionalaus

kokybės matavimo samprata, orientuota į nepriklausomą profesionalų vertinimą ir atskaitomybę. Direktorius VA vertina kaip prasmingą jungtį su stabiliu programiniu finansavimu, skiriamu pačių mokyklų išsikeltoms problemoms spręsti.

Mokytojų nuomonė tik iš dalies sutampa su mokyklos direktoriaus nuomone. Mokyklos bendruomenė pripažįsta VA naudą, kaip galimybę įvertinti visą mokyklos veiklą apibendrintai, dalytis gerąja patirtimi, mokytis vertinant ir įsivertinant per veiklą. Neigiamas nuostatas į VA formuoja mokytojų jaučiama ir įvardijama VA atlikimo beprasmiškumo nuojauta, kai rezultatai nepanaudojami realių mokyklos problemų spręsti. Mokytojų siūlymai dėl VA tobulinimo yra daugiau orientuoti ne į metodikos pertvarkymą, bet į VA vyksmą mokyklos viduje, rezultatų panaudojimą.

4.2. B mokyklos atvejo analizė

Trumpas B mokyklos pristatymas

Tai miesto mokykla, įgyvendinanti vidurinio ir antros pakopos pagrindinio ugdymo programas. Mokykla nuolat dalyvauja skirtinguose šalies ir pasaulio švietimo projektuose, yra orientuota į nuolatinę kaitą priimant visuomenės ir aplinkos kaitos iššūkius. Mokykla nestokoja mokinių: yra daugiau norinčiųjų į ją patekti, nei mokykla gali priimti. Tyrimo atlikimo metu mokykloje mokėsi apie 869 mokiniai, dirbo 80 mokytojų.

Vidaus audito organizavimas B mokykloje

Mokykla turi ilgametę VA atlikimo patirtį. Ji dalyvavo rengiant VA bandomąją metodiką ir ją išbandant, taip pat bandomajame išorės audito projekte. VA mokykloje koordinuoja direktoriaus pavaduotojas, vadovaujantis KVA grupei. KVA organizuoja audito procesą. Grupės sudėtis nėra pastovi: keičiasi joje dalyvaujantys mokytojai. Rengiant iliustracijas, sudarant klausimynus, rašant ataskaitą dalyvauja dauguma mokyklos mokytojų.

Analizuojant šios mokyklos mokytojų, dalyvavusių apklausoje, nuomonę nustatyta, kad VA naudos mokytojui vertinimo vidurkis 0,30 standartinio nuokrypio yra aukštesnis už bendrą imties vidurkį, VA teikiamos naudos mokyklai vertinimas yra 0,20 standartinio nuokrypio žemesnis už visų tyrime dalyvavusių respondentų vidurkį. Apklausoje dalyvavusių šios mokyklos mokytojų teigiamos nuostatos VA atžvilgiu raiška atitinka imties vidurkį.

Mokytojų, dalyvavusių *focus* grupėje, nuomonių apie Vidaus auditą analizės rezultatai

Mokytojų *focus* grupė vyko 2008 m. spalio 23 d. Susitikime su tyrėjais dalyvavo 8 mokyklos mokytojai, KVA grupės nariai. *Focus* grupė buvo organizuojama vadovaujantis numatyta metodika (žr. 1.4 skyrių „Mokyklų atvejo analizės metodika“). Išsakyta mokytojų nuomonė kategorizuota laikantis VA organizavimo etapų apibrėžtumo reikalavimų, pateikiama apibendrintomis kategorijomis, kurios iliustruoja šios mokyklos mokytojų požiūrį į VA teikiamą naudą ir praradimus.

4.2 lentelė

B mokyklos mokytojų nuomonė apie VA teikiamą naudą ir praradimus

Mokytojų nuomonės apie VA kategorijos ir kategorijų turinys	
VA užduočių paskirstymas ir pasiskirstymas	
<i>Gauta nauda, teigiama patirtis</i>	<i>Praradimai, neigiama patirtis</i>
Samoningas mokytojų įsipareigojimas dalyvauti VA	

Be savo darbo vertinimo nebus ir naudos. Mokytojai dalyvaujantys KVA grupėje sąmoningai renka grupę. Vidaus audito vyko susitarimo principu, kiekvienas dalyvauja nors vienerius metus. Stiprinamas pareigos jausmas, skatina diskutuoti apie pareigų pasiskirstymą. Į KVA grupę rinkosi tie, kurie jau buvo dalyvavę audite, žinojo kas tai yra. <u>Apmokėjimas už atliekamą darbą – stimulus dalyvauti VA</u> Dalyvavimas KVA grupėje – etato dalis – galimybė pasirinkti savanoriškai... „galų gale pradėjo mokėti“. Atsiradus apmokėjimui atsirado motyvacija. <u>VA kaip galimybė toliau taikyti tyrėjo kompetencijas, įgytas rengiant baigiamuosius darbus aukštesnių studijų pakopoje</u> Magistro studijas baigusieji mato galimybę pritaikyti savo žinias, tyrimo kompetencijas atliekant auditą. <u>Direktoriaus požiūris į VA</u> Mokytojams svarbi pozityvi direktoriaus nuostata, suinteresuotumas auditu. Vykdamas blaškymasis pirmajame etape, tačiau gavome daug pagalbos. <u>Patirtis ir kultūra atliekant VA</u> Svarbi audito darbo grupės kultūra (mokyklos kultūra). Viskas atėjo per patirtį per ilgą laiką, per savo klaidas. Audito grupė turėtų būti nuolatinė, nes žmonės kaupia patirtį. Kita vertus, tai prieštarautų vidaus audito filosofijai – kad kiekvienas geriau ar prasčiau prisiliestų.	
Platusis auditas	
<i>Gauta nauda, teigiama patirtis</i>	<i>Praradimai, neigiama patirtis</i>
Galimybė susidaryti ir vertinti bendrą mokyklos vaizdą. Pasitvirtina mokyklos stipriosios ir silpnosios pusės. Leidžia pamatyti bendrą vaizdą, nes „kapstomės“ savo srityje ir visumos dažnai nematoma Mokytojai ne vienodai vertina, svarbus yra matymo suvienodinimas. Vertinimas plačiojo audito metu skatina tarpusavio diskusiją. Pamatai, už ką gali vertinti kitus, pradedi suvokti mokyklos veiklos vertinimo kriterijus, pvz.: supranti, kad svarbi yra ir techninė pusė.	<u>Abejonės plačiojo audito reikalingumu</u> Rezultatų požiūriu platusis auditas formalizuojamas, nes metai iš metų rezultatai nedaug kinta. Platusis auditas yra nesureikšminamas.
Iliustracijų rengimas	
<i>Gauta nauda, teigiama patirtis</i>	<i>Praradimai, neigiama patirtis</i>
<u>Iliustracijos paskirties ir svarbos suvokimas atliekant VA</u> Jei iliustracija „neprotinga“ kokias išvadas bus galima padaryti? Nuo to, kiek įdėsi darbo į iliustraciją, priklausys tavo duomenų rinkimas ir išvados. Svarbūs susitarimai dėl sąvokų, o tik paskui galvoti apie kiekybinę išraišką. Sunku nusistatyti kiekybiškai lygio kriterijų. <u>Iliustracijų kūrimas – kaip paskata profesinio akiračio plėtojimui</u> Reikia skaityti literatūrą, domėtis atskiromis sritimis. Kai pradedi gilintis nebesvarbu kur reikia, kur tau įdomu, procesas įtraukia, norisi daugiau sužinoti. Iliustracijų rašymas skatina domėtis toje srityje. Tai pats sunkiausias etapas, bet per eilę metų išmokome.	<u>Sunkumai, su kuriais susiduriama rašant iliustracijas</u> Užima daug laiko. Pagalbinis rodiklis turėtų būti išplėstas, pateikta pvz., kad mokytojai galėtų pasirinkti pagal mokyklos situaciją, nes patiems visiškai naują sugalvoti gana sudėtinga. Patarimas: stiprinti metodologinį palaikymą, rašant iliustracijas.
Duomenų rinkimas ir analizė	
<i>Gauta nauda, teigiama patirtis</i>	<i>Praradimai, neigiama patirtis</i>
Galimybė tobulinti mokytojo, kaip tyrėjo, gebėjimus Anketų sudaryme daugiausia buvome diletantai. Ruošdamasis sužinojau daugiau tyrimo metodų ir būdų. Metodų paieška, kad atsakytum į probleminius klausimus. Atliekant auditą kartais kyla noras toliau plėsti tyrinėjimus, gilintis studijuoti magistrantūroje. <u>Būdas susipažinti su kitokiomis, ne savo veiklomis, mokykloje</u> Viena mokytoja analizavo namų darbus, nors jos dalyke nėra namų darbų ir pati praplėtė savo akiratį, galėjo panagrinėti namų darbų problemą „iš šalies“.	<u>Kiekybinių ir kokybinių metodų santykio problema</u> Visi supranta, kad anketas sudėtinga sudaryti, „ubagauji“ kol surenki imtį, tačiau apdoroti ir rezultatus gauti paprasčiau. Atsisakius kiekybinio anketavimo galima prarasti objektyvumą. <u>Kritinis pamokos stebėjimo, kaip informacijos VA surinkimo,</u>

	<u>metodo vertinimas</u> <i>Žmonės užsiėmę ir yra sudėtinga apsilankyti kolegos pamokoje, ateiti į atvirą pamoką. Dažniausiai sėdint stebėtojai pamoka nevyksta natūraliai, vis tiek mokiniai elgiasi kitaip nei įprasta.</i>
Rezultatų, išvadų pateikimas	
<i>Gauta nauda, teigiama patirtis</i>	<i>Praradimai, neigiama patirtis</i>
<u>VA nauda planavimui</u> <i>Nereikia mokyklai sugalvoti dirbtinų prioritetų, jie iškyla iš audito.</i> <u>VA kaip stimulus bendroms diskusijoms apie mokyklos veiklos kokybę</u> <i>Auditas nėra savaime, dėl savęs, rezultatai pristatomi mokytojams, diskutuojami. Mokytojai priversti įsitraukti į procesą, dalyvauti, teikti siūlymus.</i>	
Mokytojų siūlymai dėl VA tobulinimo	
<i>Vidaus audito procedūra turėtų būti jungta į mokyklos vadybą, tai neturi būti atskira sala, atskiras darbas, kurį baigus viskas baigiasi. Geriau VA daryti teminį, o ne pagal sritis, o sudarius problemų krepšelį iš atskirų sričių. Naudinga būtų parengti elektronines anketas.</i>	

B mokyklos vadovo požiūris į VA organizavimą ir naudą

Mokyklos vadovo interviu buvo atliekamas, tyrėjams išlaikant loginę pokalbio seką, orientuojantis į tyrimo probleminius klausimus (žr. skyrių „Įvadas“), kartu atskleidžiant, kaip direktorius supranta VA, vertina kaip pagalbą valdant mokyklą, kokius siūlymus gali pateikti dėl VA tobulinimo. Direktoriaus požiūris ir pastebėjimai apibendrinami remiantis teoriniais veiklos kokybės vertinimo modeliais ir jų nuostatomis ir pateikiant pokalbio ištraukas.

Pokalbis su direktoriumi parodė, kad šios mokyklos vadovas yra atviras pokyčiams ir visoms iniciatyvoms, galinčioms daryti įtakos mokyklos veiklos kokybei. Nuolatinio dalyvavimo projektuose patirtis mokykloje išugdė vadybinę kultūrą, kuri leidžia kiekvieno naujo projekto kontekste sistemiškai įvertinti mokyklos veiklą ir kryptingai integruoti naujus procesus.

Ši patirtis išryškėjo pokalbyje su direktoriumi jam atskleidžiant MSTP sąsajas su VA procesu tobulinimu mokykloje: *Šiais metais keičiame audito tvarką, dalyvaudami MSTP (mokyklų struktūros tobulinimo programoje): sukūrėme veiklos stebėsenos poskyrį, kurio viena iš funkcijų yra VA. Poskyryje dirba specialistai, neturintys pedagoginio krūvio, tai vidurinės grandies lyderiai, galintys patarti, organizuoti, diskutuoti, kaip ir ką pateikti mokytojams iš audito rezultatų.*

Direktoriui svarbi MSTP modelio ir VA kultūros dermės paieška, siekis išlaikyti VA esminę idėją, prioritetą teikiant ne duomenų rinkimo technikai, bet diskusijai apie kokybę: *Veiklos stebėsenos poskyris yra mažiau priklausomas, jo atliktų tyrimų rezultatai yra patikimesni. Tačiau VSP negali pristatyti mokytojams savo interpretacijų. Dabar manome, kad turi būti gerbiama mokytojo patirtis, atitolome nuo metodikos, bet išlaikėme pačią audito esmę. Mokytojui yra prasminga, kai jis gali diskutuoti. Kai pateikiamas ne verdiktas, o klausimas. Išvadas iš duomenų pagal interesų grupes turi daryti visi. Mokytojai turėtų kalbėti, diskutuoti apie metodus, ką jie nori pasiekti. Bandome, kad refleksiją ir įsivertinimą, remiantis duomenimis atliktų pats mokytojas.*

Analizuodamas priežastis, paskatinusias ieškoti naujų idėjų VA procesams, direktorius išreiškė abejonę mokytojų sukurtų instrumentų patikimu: *Anksčiau auditą vykdėme pagal audito metodiką. Buvo kuriamos KVA grupės, į kurias kasmet įtraukiami vis nauji mokytojai. Manėme, kad kiekvienas mokytojas turėtų sudalyvauti KVA grupėje. Buvome susikoncentravę į duomenų rinkimą ir nutolę nuo interpretacijų. Mes nuėjome ne į reflektavimo kultūrą, o į popierizmą. Tiesa, daug dėmesio skirdavome iliustracijoms. Plačiojo audito anketa pildydavome auditorijoje išsiaiškindami*

nežinomas sąvokas. Kai aš prašau žmonių nubraižyti sėkmės kelią, sako - tai ne auditas. Toks vidaus auditas neatitiko misijos, kuri buvo jam priskirta. Paskutiniaisiais metais nedarėme viso audito pristatymo mokyklos bendruomenei.

Labai skeptiškai žiūriu į anketavimą. Viena, tai trukdo mokytojus, antra, jei anketa blogai parengta, duomenys mažai patikimi. Šiais metais pagrindinis šaltinis yra stebėtų pamokų planai. Ten ieškome informacijos, kuri patvirtintų ar paneigtų išsikeltą hipotezę.

Pokalbyje išryškėjo dar viena inovatyvi VA metodikos sampratos idėja: iliustracijos rengimo keitimas tyrimo hipotezės formulavimo ir tikrinimo veiklomis: *Pradžioje iškeliamė hipotezę, atliekame tyrimą, kurio metu renkame informaciją. Tą informaciją apdorojame. Tai skyriaus darbas. Taip mokytojai mažiau apkraunami veiklomis. Jie įtraukiami tik į diskusiją dėl tyrimo rezultatų interpretacijos. Manau, kad jei jie patys atliktų tyrimą, tai būtų bereikalingas laiko gaišimas. Jeigu audito esmė yra procesas, o ne duomenys. Aišku svarbi yra diskusija dėl hipotezės. Tačiau hipotezės nereikėtų priskirti vienai audito sričiai. Svarbu yra tinkamai iškelti tyrimo klausimą. Iškėlus probleminį klausimą, kyla kitas – ką matuoti? Tai turi būti susiję su mokyklos strategija, pavyzdžiui, mes dalyvaujame MSTP ir jau galime matuoti procesus, nors rezultato dar nėra. Vadovas nebūtinai nusišalina nuo audito, tai priklauso nuo situacijos, nuo to koks klausimas nagrinėjamas.*

Direktoriaus patarimai ir pasiūlymai, remiantis ilgamete VA patirtimi, orientuoti į du esminius dalykus – susitarimą diskutuojant ir tik vienos problemos gvildinimą: *Jei pradėčiau vadovauti kitai mokyklai KVA grupę sudaryčiau ne iš mokytojų. Ten turėtų būti psichologas, socialinis darbuotojas, direktoriaus pavaduotojas, kurių viena iš funkcijų – daryti tyrimus. Per metodines grupes būtų galima iškelti klausimą, gauti susitarimą, galbūt iškėlus keletą alternatyvų prašyti pasirinkti. Anketavimą turi atlikti specialistai, klausima turėtų būti ne tiesmukiškai. Audito duomenys diskutuojami ir išvados formuluojamos mažose grupelėse. Čia būtų panaudoti įvairūs darbo grupėse variantai. Aišku diskusijos turi būti valdomos ir nevirsti begaliniais pokalbiais. Nereikia sutirštinti spalvų ir visus apie problemą kalbėti. Pasitarimai ant pasitarimų, tik dirbti sunku ir jokio rezultato. Turi būti atsakyta į probleminį klausimą. Didesnį dėmesį reikia skirti duomenų patikimumui. Svarbiausia susieti įrodymą ir išvadą.*

Tyrėjų komentaras

Remiantis *focus* grupės ir interviu rezultatais galima konstatuoti, kad mokykla turi sukaupusi didžiulę VA patirtį: tiek mokytojai, tiek direktorius laisvai operuoja sąvokomis, puikiai išmano VA metodiką ir proceso organizavimo reikalavimus. Galima pastebėti, kad mokykla yra išaugusi iš VA metodikos rėmų. Ji ieško kelių, kaip restruktūrizuoti VA procesus, kad jie vėl įprasmintų veiklos kokybės vertinimą ir būtų naudingi mokyklos valdymui ir ugdymo procesams.

Mokytojai yra kompetentingi įvertinti VA naudą ir sunkumus. Mokytojai sąmoningai dalyvauja procesuose, išvelgdami tiek mokyklos, tiek asmeninio tobulėjimo perspektyvą. Jų pasisakymuose aiški pozityvi vertinimo nuostata kaip mokyklos kultūros savastis. Ilgametė dalyvavimo VA patirtis, pozityvi nuostata mokytojams leidžia reflektuoti procesą ir padeda suvokti esmines VA metodikos idėjas bei naudą tobulinant mokyklos veiklą.

Aukšta mokytojų kompetencija, pozityvus vertinimas, prisitaikymas prie naujų veiklų yra tiesiogiai susiję su mokyklos vadovo iniciatyvomis, nuolatinio poreikiu keistis, dalyvauti projektinėje veikloje, kaip mokyklos nuolatinės kaitos ir konkurencingumo didinimo sąlyga. Vadovo samprata apie VA kaitos būtinumą mokykloje susijusi su skirtingomis teorinėmis pozicijomis. VA svarbiausios dalies – diskusijos apie kokybę – prioritetas pripažinimas tiesiogiai siejasi su besimokančios organizacijos kultūrine susikalbėjimo erdve. Tyrimo hipotezės tikrinimo vertinimo procese idėja yra orientuota į inovatyvių programų ir projektų veiksmingumo, efektyvumo ir

rezultatyvumo vertinimo strategijas ir teorinius modelius. Stebėsenos poskyrio steigimas institucionalizuoja vertinimo procesus ir iš dalies atitinka VKV nuostatas.

4.3. C mokyklos atvejo analizė

Trumpas C mokyklos pristatymas

Tai miestelio gimnazija, įgyvendinanti visas bendrojo lavinimo programas. Mokykla aktyviai dalyvauja šalies švietimo kaitos projektuose, yra orientuota į aktyvią veiklą, siekia pateisinti gimnazijos statusą, garantuoti ugdymo kokybę ir išlaikyti mokinius. Mokykla dalyvavo NMVA projekte „Kaip mums sekasi?“, skirtame VA metodikos tobulinimui ir atnaujintos metodikos išbandymui. Tyrimo atlikimo metu (2008 m. spalio 28 d.) mokykloje mokėsi apie 331 mokinys, dirbo 38 mokytojai.

Vidaus audito organizavimas mokykloje

VA mokykloje koordinuoja direktoriaus pavaduotojas, vadovaujantis KVA grupei. KVA organizuoja auditą. KVA grupės sudėtis kasmet yra atnaujinama. Sudarant VA klausimynus, kuriant iliustracijas, apdorojant duomenis, rašant ataskaitą dalyvauja dauguma mokyklos mokytojų.

Analizuojant šios mokyklos mokytojų, dalyvavusių apklausoje, nuomonę nustatyta, kad VA naudos mokytojui vertinimo vidurkis yra 0,70 standartinio nuokrypio aukštesnis už bendrą imties vidurkį, VA teikiamos naudos mokyklai vertinimas yra 0,37 standartinio nuokrypio aukštesnis už visų tyrime dalyvavusių respondentų vidurkį. Apklausoje dalyvavusių šios mokyklos mokytojų teigiamos nuostatos VA atžvilgiu raiška 0,93 aukštesnė už imties vidurkį.

Mokytojų *focus* grupė vyko 2008 m. spalio 28 d. Susitikime su tyrėjais dalyvavo 12 mokyklos mokytojų, KVA grupės narių. *Focus* grupė buvo organizuojama vadovaujantis numatyta metodika (žr. 1.4 skyrių „Mokyklų atvejo analizės metodika“).

Išsakyta mokytojų nuomonė kategorizuota, laikantis VA organizavimo etapų apibrėžtumo reikalavimų, pateikiama apibendrintomis kategorijomis, iliustruojančiomis šios mokyklos mokytojų požiūrį į VA teikiamą naudas ir praradimus.

4.3 lentelė

C mokyklos mokytojų nuomonė apie VA teikiamą naudą ir praradimus

Mokytojų nuomonės apie VA kategorijos ir kategorijų turinys	
VA užduočių paskirstymas ir pasiskirstymas	
Gauta nauda, teigiama patirtis	Praradimai, neigiama patirtis
<u>Išmintingi vadybiniai sprendimai organizuojant VA</u> <i>Į grupę deleguojami žmonės iš metodinių grupių, tai užtikrina, kad informacija grįš į metodines grupes. KVA grupės nariai kitų papildomų darbų negauna – tai didysis jų metų darbas. Žmonėms užmokama ir tai rodo mokyklos dėmesį procesui.</i> <i>Išvadų paskelbiama daug, jas sureitinguotame pagal svarbą ir galimybes įgyvendinti kitais metais. Audito išvados privalomos visoms struktūroms, nuo personalo, administracijos, metodinių grupių, klasių auklėtojų iki ... Nenorime didelių apimčių, geriau imti kelis klausimus, bet juos išspręsti.</i>	<u>Didelės laiko sąnaudos</u> <i>Papildomos užduotys mokytojams, net jei ir nesi KVA narys. Interviu klausimynai užima laiko. Būna įdomu, tačiau pačioje pradžioje užgožia rūpesčiai dėl didelės darbo apimties. Žmonės nelabai noriai eina dirbti į audito grupę, nes čia yra daugiau veiklų ir tos veiklos užima, trunka ilgą laiką (bent tris mėnesius) Nei viena kita grupė tiek daug nedirba.</i> <u>Atsakomybės už VA ir mokyklos veiklos rezultatus prisiėmimas</u> <i>Stresas. Naujovės visuomet neramina, ką parodys duomenys ataskaitose? Neramu žmogui kai po jo</i>

	darbą pradeda “knaisiotis“ kiti. Vertinimo stresas yra natūralus.
Platusis auditas: vertinamų sričių išskyrimas	
Gauta nauda, teigiama patirtis	Praradimai, neigiama patirtis
VA kaip galimybė dalyvauti mokyklos valdyme Atsiranda galimybė į viską pažiūrėti vienoje visumoje. Atsiranda galimybė sužinoti kitų žmonių požiūrį į procesus. Galima išaiškinti mokyklos sėkmių ir nesėkmių priežastis. Galime iškelti problemas, nustatyti sritį, siūlyti mokyklos tarybai imtis tos srities Vaikams įdomu, turi galimybę savo nuomonę išreikšti. <u>VA kaip mokymosi veikloje stimulus</u> Tau neaišku, tu pasiklausi, parašai savo atsakymą, tu analizuoji. Sukuria prielaidas kalbėtis, bendradarbiauti, tartis. Darome konsultacijas žmonėms norintiems pasigilinti į vieną ar kitą klausimą. Žmonės susėda ir kalbasi apie savo mokyklą, pamato teigiamas, neigiamas puses.	Specializuotas metodikos atskirų sričių tekstas Vidaus audito metodikos rodikliai mažai atpažįstami žmonėms, kai kuriais, pvz. finansiniai klausimais mažai kompetetingi.
Iliustracijų rašymo ir svarstymo etapas	
Gauta nauda, teigiama patirtis	Praradimai, neigiama patirtis
<u>Profesinės kompetencijos augimas</u> Atsiranda kompetencija, conceptualiau formuluoti, laisviau reiški mintis apie ugdymo procesą, pradėti naudoti pedagoginę leksiką. Sudaro galimybę pažiūrėti į sritis, su kuriomis tiesiogiai nesusiduriama. <u>Kokybę stimuliuojanti konkurencija</u> Norisi pasitempti, pasilyginti su kitu. Konkurencija teigiama prasme. Konstruktyvi konkurencija. <u>VA kaip instrumentas susitariančiam dėl kokybės</u> Pradedi matyti siekiamybę, ko turėtume siekti, į kokią gerą mokyklą mes einame. Sukūrus siekiamybės tampa aišku, kad reikalavimai nenusileidžia ant mokytojų iš dangaus.	<u>Iliustracijos paskirties suvokimas</u> Tai vienas iš sudėtingiausių darbų. Norint parašyti gerą iliustraciją, reikia išmanyti švietimo dokumentus, valstybės švietimo politiką, nesinori primityvių ir pavojingai žemų susitarimų dėl kokybės. Suderinti grupės narių nuomonę nėra labai paprasta, tam kad užrašyti, jog tai yra kokybės standartas, reikia laiko. Yra pavojus supaprastinti. Baimė iškelti per mažus reikalavimus savo mokyklai. <u>Lygio nustatymo sudėtingumas</u> Yra sudėtinga duomenis interpretuoti remiantis iliustracijomis.
Duomenų rinkimas ir analizė	
Gauta nauda, teigiama patirtis	Praradimai, neigiama patirtis
<u>Tyriminės kompetencijos plėtra</u> Daugiau sužinota apie duomenų rinkimo metodus, tai naudinga pvz. klasės auklėtojo veikloje. Mokytojas yra kaip ir tyrėjas. Neapsiriboja vienu duomenų rinkimo būdu (metodinė įvairovė), ypač vertina stebėjimo metodą. Renkant duomenis įtraukiama visa bendruomenė. <u>Mokymosi iš kolegų patirties kultūra</u> Stebimos visų pamokos, ir direktoriaus, ir pavaduotojų, visi mokytojai lygiateisiai. Pasisemiami patirties stebint kolegų pamokas, galima pritaikyti ir ne savo dalyko pamokų metodus. Plečia akiratį, leidžia pamatyti kitų mokyklų procesus. Pamatai kolegų klaidas. Pamokos aptarimas yra dviejų žmonių santykis. Pajautimas, kad pats kitus vertini, o kiti taip pat tave gali vertinti. Protokolo duomenys ateina į bendrą duomenų bazę (išorės audito pavyzdžiu).	<u>VA tyrimų atlikimo sunkumai</u> Reikia vis naujų instrumentų, nes keičiasi problemos. Surenkama daug duomenų, apdorojama elementariu būdu, excel'is pats sudėtingiausias. Norisi labiau apsiboti stebėjimu, tačiau stinga šio tyrimo metodo taikymo įgūdžių.
Rezultatų, išvadų pateikimas	
Gauta nauda, teigiama patirtis	Praradimai, neigiama patirtis

<u>VA rezultatai kaip konkretūs pokyčiai</u> <i>Pvz. auditas parodė, jog trūksta susitarimų, šiuo metu turime produktą – mokinių taisykles, kad mažai dėmesio kreipiama ryšiams su aplinka. Pradėjus dirbti šia kryptimi atsirado supratimas ir noras bendradarbiauti su aplinka iš mūsų pusės ir iš jų pusės. Lengviau pateikti informaciją tėvams tėvų susirinkimo metu, įrašoma pažymių knygelėse.</i>	
Mokytojų siūlymai dėl VA tobulinimo	
<u>Metodinės pagalbos mokykloms atliekant VA sistemos diegimas</u> <i>Reikėtų mokytojams skaityti daugiau paskaitų apie auditą, kad geriau tai atliktų. Būtina iš karto apsirūpinti patikima konsultacine pagalba. Daugiau aiškiai parengtos metodinės medžiagos, gerosios patirties pavyzdžių sklaidos. Kviestis kompetetingus specialistus mokyti mokytojus. Visada naudinga labiau bendrauti ir bendradarbiauti. Reikėtų sumažinti laiko sąnaudas šiam darbui atlikti. Auditas turėtų apimti visą mokyklos bendruomenę. Visi turėtų pareikšti savo nuomonę nagrinėjamaiais klausimais.</i> <u>VA metodikos nauda ir tobulinimo perspektyva</u> <i>Audito metodika vienintelis dokumentas, kuriame apibrėžti mokyklos kokybės kriterijai, kriterijai, kaip rodiklių sistema. Tai orientacinis dokumentas, parankinė knyga suvokti švietimo politiką. Žinojimas, kaip yra, verčia planuoti, kaip dirbti, kad rezultatai būtų geresni. Manau, kad ir dabar auditas teikia naudą visiems. Gal reikėtų, kad rodikliai būtų konkretesni, suprantamesni mokytojui.</i>	

C mokyklos vadovo požiūris į VA organizavimą ir naudą

Mokyklos vadovo interviu buvo atliekamas, tyrėjams išlaikant loginę pokalbio seką, orientuojantis į tyrimo probleminius klausimus (žr. skyrių „Įvadas“), kartu atskleidžiant, kaip direktorius supranta VA, išvelgia pagalbą valdant mokyklą, kokius siūlymus gali pateikti dėl VA tobulinimo. Direktorius požiūris ir pastebėjimai apibendrinami remiantis teoriniais veiklos kokybės vertinimo modeliais ir jų nuostatomis ir pateikiant pokalbio ištraukas.

Pokalbis su direktoriumi parodė, kad šios mokyklos vadovas yra demokratiškas, orientuotas į paritetinius santykius su mokytojų bendruomene, atviras pokyčiams ir iniciatyvoms, padedančioms užtikrinti kokybiškas mokymosi aplinkas ir darbo sąlygas. Vadovas akcentuoja vadovų komandinį darbą, dėmesį kiekvieno mokytojo poreikiams, bendravimo ir bendradarbiavimo kultūrą kaip sėkmingo vadovavimo mokyklai sąlygas. Mokyklos aktyvus dalyvavimas ŠMM švietimo kaitos projektuose vadovo įvardijamas kaip sėkmės sąlyga ir būtinybė, pateisinant suteiktą gimnazijos statusą. VA suprantamas kaip sistema ir instrumentas ugdymo kokybei užtikrinti.

Mokyklos direktorius VA pripažįsta kaip vadybinę sistemą ir metodiką, padėjusią mokyklai pajusti kaitos procesus, pasiekti gimnazijos statusą, kaip mokyklos kokybiškos veiklos viešą pripažinimą: *prieš pradedant audito projektą jautėme, kad mokykloje procesai buvo apmirę, tarsi buvo laukiama, kad kažkas tavo darbą patikrins, kažką pasiūlys. Aš direktoriumi dirbu jau daug metų ir jaučiu žmonių norus, šiandienos kvėpavimą, matau, ko reikia. Aš tikrai tikėjau vidaus auditu. Su manim patikėjo ir pagrindinis kolektyvo branduolys. Mačiau, kad auditui buvo pakankamai stipri komanda, žmonės galėjo daryti čia vietoje. Manau, kad iš visų mokytojų (pedagogų) dauguma mato auditą, kaip mokyklos tobulinimo kelią. Noras matyti mokyklą gimnazija užkrėtė visą kolektyvą. Mokyklos tapimo gimnazija procesas vyko kartu su įsivertinimu.*

Vertindamas VA organizavimo patirtį, direktorius ypač akcentavo kokybiškų mokymų įtaką mokytojų požiūriui ir nuostatomis į VA, rezultatyviems įsivertinimo procesams mokykloje: *Vidaus auditą pradėjome bandyti senai. Aš pats dalyvavau pirmuosiuose seminaruose, tačiau kalbėjimas buvo sausas. Pabandę praktiškai įgyvendinti savo mokykloje matėme, kad mokytojams trūksta žinių, nusprendėme užsisakyti seminarą. Po seminario pradėjome į auditą žiūrėti kitu kampu. Seminarą mokytojai priėmė palankiai ir entuziastingai, nes konsultantai buvo praktikai. Taip įsisuko ratas. Po to pamatėme, kad kai kurie žmonės patys turi pakankamai žinių, tačiau tai neatsiskleidė, kol*

neužmynėme ant taško. Yra du mokymosi keliai: pirmas, žmonės išvažiuoja į Vilnių ir atveža žinias ir antras, užsakyti seminarą visai mokyklai. Lektoriams pavyko seminaras. Kai skirstėmės pareigas, neišgirdau nei iš vieno mokytojo „kas man už tai mokės?“.

Pokalbyje nustatytas vadovo siekis įgalinti kiekvieną mokytoją dalyvauti įsivertinimo procese ir sudaryti palankų psichologinį klimatą: skirstant darbo grupes atsižvelgiame į žmonių pageidavimus. Ateina žmogus ir sako: Aš toje grupėje nepritapsiu, tai ieškome jam vietos kitur. Atliekant audito papildomo darbo prisideda pakankamai daug. Vienu metu žmonės buvo suabejoję ar neperlenkiama lazda, ar audito vyksmas neužgožia tiesioginio darbo. Tie, kurie nesugebėjo atsirinkti, ką gali panaudoti savo dalykui iš vidaus audito, liko mažiau patenkinti, mažiau veiksnūs. Tai natūralu, nes negali būti visi labai gerai dirbantys ir viską šimtu procentų priimantys.

Direktorius VA vertina kaip metodiką, instrumentą ir veikimo būdą, padedantį vadovus ir kolektyvą nuteikti išoriniams vertinimams: Vidaus auditas tikrai davė man naudos, nes gerai yra kartas nuo karto pasitikrinti ir be išorės vertinimo. Akreditacijos metu kolektyve atsiranda nereikalingos įtampos, nervinimosi. Vienu metu norėjome kviesti išorės auditą, tačiau dabar matome, kad žmonės pakankamai gerai mato mokyklos situaciją ir tobulintinas sritis. Manau, kad dabar išorės auditas mūsų nenugąsdins. Vidaus audito metu mokytojai turėjo stebėti po dvi kolegų pamokas. Tai vyko sklandžiai, mokytojai nepriima piktai, kalbasi apie pateiktas pastabas.

VA procese direktorius išvelgia vadybinę strategiją ir metodinę paramą formuoti kolektyve viduriniąją vadybinę grandį, ugdyti jos lyderių potencialą: dalyvaujant Vidaus audite, labai svarbu pavaduotojų ir vadovų kompetencijos lygis. Neturinčiam stažo vadovui būtų sunku. Aš, kaip vadovas, drąsiai einu į auditą. Visų pirma, save pasitikrini, kiek esi stiprus. Suprantu, kad vadovas nėra visur lyderis. Kolektyve yra labai svarbių žmonių, lyderių, kurie savo sritį žino daug geriau už mane. Jei nori turėti stiprių lyderių, reikia juos ugdyti, neužkirsti kelio karjerai.

Direktorius vertina KVA grupę ir VA rezultatus kaip paramą priimant valdymo sprendimus: informacija iš giluminio audito vadovui yra didelis palengvinimas. Kitą kartą reikia pasitikrinti nuomonę, pavyzdžiui, tam tikroje srityje mokytojai mato kitą galimybę. Nuomonę turi priimti, o kaip ją sumodeliuoti, koks turi būti veiksmų planas, vėl sprendžiame visi. Sėdime su pavaduotojomis, 2-3 KVA grupės nariais ir galvojame, ką tai reiškia, kaip reikia toliau veikti? Pavyzdžiui, buvo pasakyta, kad mokykla per mažai pateikia save išorėje. Suplanuoti žingsniai ir dabar situacija pasikeitė.

Apžvelgdamas savo ir mokyklos patirtį pertvarkant VA metodiką pertvarkyme, vertindamas VA metodikos pokyčius, direktorius išsakė savo poziciją. Mokyklos vadovas mato nuolatinę būtinybę atnaujinti VA, derinti prie švietimo aplinkos ir besikeičiančios mokyklos situacijos: pirmoji metodika pradžioje lyg ir tenkino lūkesčius, bet sritys buvo per plačios. Iliustracijos sudėtingos, kėlė daug diskusijų. Švietime situacija labai greitai keičiasi. Dabar štai dirbsime pagal naujas programas. Todėl ir auditas, mokyklos įsivertinimas turėtų keistis, būti pritaikytas prie situacijos. Galiu pasakyti, kad daugelis mokyklų, kurios aktyviai dalyvauja procesuose ir patiria iš to naudos, yra greitai besikeičiančios. Mūsų mokyklai derintis prie pokyčių buvo būtinybė ir auditas tam padėjo. Naujoji metodika yra išgyventa vietos mokytojų ir tai yra svarbiausia. 4-5 metus ji bus veiksminga, o toliau ją vėl reikės keisti. Tačiau pagal metodiką galimas ir siauras matymas. Matyt, daliai mokyklų ji netiks. Modelį galima taikyti, jei bent pusė kolektyvo patiki auditu. Pradėjus dirbti pagal naują metodiką, diskusijos dėl pačios metodikos nesustoja. Vėl kažkurios mokyklos darys aiškiau, geriau.

Tyrėjų komentaras

Tai mokykla, kuri, siekdama gimnazijos statuso, pasinaudojo VA kaip strategija ir instrumentu pasirengti akreditacijos procedūroms – taip buvo suvokta reali VA teikiama nauda, tiek mokyklai, tiek mokytojams. Sėkmingiems VA procesams mokykloje didelę įtaką daro mokyklos demokratinė valdymo praktika, tiesiogiai atspindinti ir vadovo požiūri į VA ir jo organizavimo sistemą. Vadovui labai svarbi mokytojų savijauta ir pasitenkinimas atliekamu darbu VA veikloje. Dalį VA sėkmės mokykloje taip pat lėmė vadovo nuostatos, kad mokytojui svarbu sudaryti darbo sąlygas ir emocinę aplinką, leidžiančią patikėti VA teikiama nauda tiesioginei jo veiklai ir visos mokyklos sėkmingam darbui.

Mokytojai pripažįsta išmintingus vadybinius sprendimus, organizuojant VA, ir jų įtaką mokytojų požiūriui į įsivertinimo procesus mokykloje. Mokytojai VA vertina atsakingai, mato naudą tiek profesiniam tobulėjimui, tiek mokyklos veiklos kokybės augimui. Mokyklai nesvetima vertinimo kultūra, nes dauguma mokytojų VA vertina kaip galimybę ir būdą tobulėti profesinėje srityje, susitariant dėl kokybiškos veiklos požymių, ją vertinant, pasidalijant patirtimi, mokantis iš kolegų. Kaip VA sunkumus mokytojai nurodo laiko stoką, tyriminės kompetencijos trūkumą ir kai kurių metodikos sričių rodiklių sudėtingumą.

Mokykloje nuosekliai laikomasi VA metodikos: išpildomi visi jos reikalavimai organizuojant procesą, rengiant reikalingus susitarimus ir instrumentus, panaudojant rezultatus. Pozityvų VA vertinimą lemia visų pirma išmintingas vadovų požiūris ir sprendimai VA klausimais, kryptingai parodant kiekvienam mokytojui tiek asmeninę, tiek organizacinę įsivertinimo naudą.

4.4. D mokyklos atvejo analizė

Trumpas D mokyklos pristatymas

Tai kaimo pagrindinė mokykla, įgyvendinanti pradinio ir pagrindinio ugdymo programas. Tyrimo atlikimo metu (2008 m. spalio 30 d.) mokykloje mokėsi 93 mokiniai, dirbo 12 mokytojų. Mokykloje dėl demografinės situacijos ir tinklo pertvarkos plano įgyvendinimo mažėja mokinių skaičius. Mokykla išsiskiria erdviomis patalpomis, prižiūrima ir puoselėjama aplinka, mokinių darbų panaudojimu aplinkai puošti.

Vidaus audito organizavimas mokykloje

VA mokykloje koordinuoja direktoriaus pavaduotojas, vadovaujantys KVA grupei. KVA grupės sudėtis kasmet keičiasi. VA organizuoja (sudaro klausimynus, kuria iliustracijas, apdoroja duomenis, rašo ataskaitą) keletas žmonių, kiti tik pildo anketas.

Analizuojant šios mokyklos mokytojų, dalyvavusių apklausoje, nuomonę nustatyta, kad VA naudos mokytojui vertinimo vidurkis yra 0,43 standartinio nuokrypio žemesnis už bendrą imties vidurkį, VA teikiamos naudos mokyklai vertinimas atitinka bendrą imties vidurkį. Apklausoje dalyvavusių šios mokyklos mokytojų teigiamos nuostatos VA atžvilgiu raiška yra 0,55 standartinio nuokrypio žemesnė už imties vidurkį.

Mokytojų *focus* grupė vyko 2008 m. spalio 30 d. Susitikime su tyrėjais dalyvavo 12 mokyklos mokytojų, KVA grupės narių. *Focus* grupė buvo organizuojama vadovaujantis numatyta metodika (žr. 1.4 skyrių „Mokyklų atvejo analizės metodika“), tačiau pastebėjus, kad mokytojai nepakankamai gerai išmano VA organizavimą ir kiekvienos dalies paskirtį, atsisakyta diskusijos numatytos loginės sekos ir pereita prie bendro nuomonių apie VA naudą, teigiamą patirtį ir VA sunkumus, neigiamo patirties išsakymo.

Išsakyta mokytojų nuomonė kategorizuota, atsisakant VA organizavimo etapų apibrėžtumo reikalavimų, pateikiama apibendrintomis kategorijomis, iliustruojančiomis šios mokyklos mokytojų požiūrį į VA teikiamą naudą ir sunkumus.

4.4 lentelė

D mokyklos mokytojų nuomonė apie VA teikiamą naudą ir praradimus

Mokytojų nuomonės apie VA kategorijos ir kategorijų turinys	
Gauta nauda, teigiama patirtis	Praradimai, neigiama patirtis
<u>Direktoriaus parama atliekant VA</u> Direktorius veikia demokratiškai sudarydamas grupes. Direktorius pakankamai rūpestingas, padeda, atsako į klausimą. <u>VA nauda planuojant mokyklos veiklą</u> Tik paprasčiau sudaryti planus, ugdymo programas, nustatyti prioritetus. Išaiškėja sritys, kurios yra stiprios. <u>Iliustracija kaip stimulus profesiniam ir mokyklos tobulėjimui</u> Noris parašyti tiksliai, protingai, būti kompetetingais. Daug darbo, kol pritaikai pagal savo mokyklą. Rašydami mes palyginam savo mokyklą ir tai, kas yra knygoje: įsivertinti, kaip atrodom. Nerealų įsivertinti 4 lygiu, tai svajonė, vizija. Neatrodome labai blogai. Grupė tariasi, ką rašo, nauda priklauso nuo to, kaip dirba grupė: randi bendrą nuomonę, kai pasitari. Parašyti vienam žmogui iliustracijų neįmanoma, reikia tartis. <u>Perkeliamųjų gebėjimų plėtotė</u> Išmoko sudaryti anketas. Išmokom IKT dirbti renkant duomenis. <u>Vertintojo kompetencijų stoka</u> Auditas toks be pabaigos...suki, suki... ratą... Tu pamatysi, bet ar išdrįsi pasakyti tai, ką tu matai pamokoje, gal jam tai netinka. Pradėsim kaip varnai vienas pas kitą į pamokas lakstyti...	<u>VA mokytojui papildomas darbas ir atsakomybė</u> Atsakomybės baimė. Baimė nepadaryti blogai, baimė suklysti. Papildomas darbas, rūpesčiai, galvojimas apie papildomą darbą. Yra didžiulė įtampa ir atsakomybė, baimė, noras padaryti gerai. Sudėtinga išsirinkti vadovą, nes jam dar didesnis darbas ir rūpesčiai. Atvažiuos IA, kas bus blogai, KVA vadovas bus atsakingas už VA rezultatus. <u>VA sunkumai dėl mokyklos dydžio ir tipo</u> Sunku laiką derinti, surinkti grupę. Mokykloje vyksta žmonių kaita, sunku integruoti žmones į audito veiklą. Sunku prijungti žmones, kurie yra antraeilininkai ir nejaučia mokyklos kultūros. Problema priklauso nuo grupės sudėties: jei nėra kompetetingų, sunku atlikti užduotį.: pvz. mokykloje yra tik du lietuvių k. mokytojai. Nėra laiko lankytis kitų pamokose, sunku suderinti, vyksta UP dezintegracija. VA reikalingi kur 100 mokytojų, nes jie nesusitinka, nepažįsta vienas kito. Mums problemos žinomos, mes nerandam nieko naujo, ko nežinom ar neaišku, tik ant popieriaus įmantriai parašom... <u>VA procesas kaip rutina (platusis auditas)</u> Grįžtam prie tų pačių rodiklių, atsiranda vienodumas. Rodos judam, bet rezultatai vienodi. Sukam antrą ratą, vėl tą patį, nėra įdomu. Mūsų kokybė stabili, kai grįžtam prie mokymosi motyvacijos, niekas nesikeičia... Kraunam kalnus popierių, kurie nereikalingi. Audito turėtų atlikti sudaryta grupė, atsibodo tie visi rodikliai, kurie kartojasi iš naujo. <u>Siauras požiūris į VA</u> Naudinga, bet kai nedarydavom, pavaduotoja vis tiek padarydavo. Iš viso nereikia VA, galėtų būti vienas žmogus ir visą VA darytų...Mes esam ne mieganti mokykla, mūsų mikroklimatas geras, jei nebūtų VA, nebūtų piktumų dėl atsakomybės, papildomo apkrovimo. <u>Mokykloje rengiamų „popierių“ ataskaitoms gausa</u> VA duoda papildomą užimtumą, birželis yra baisus. Mokykla užversta popieriais yra, kažkokia biurokratizmo kalvė. Labiausiai pjauna auditas: vieną žodį parašai ir taisyti reikia ... daugybę programų, kurias reikia rašyti... Mažinti dokumentacijos, popierizmo ... auditas tik pridėjo popierių. Atsisakyti VA, nes nuolat audituojam patys save: direktorius stebi, darai klasės ataskaitą, tai vis auditas. Direktoriui problemos ne kartą išsakytos Baimė todėl, kad tai ne mažas krūvis, užsikrausime daugiau darbo, o tikro darbo daryti negalim: kenčia vaikai, geriau į klasę, o ne prie popieriukų.. <u>Orientacija į VA ataskaitas „padarymą“</u> Sunku surinkti 3 metų duomenis. Lengviau padaryti analizę iš anketų, nei analizuoti interviu, nes mes nieko

	neparodysim... iš procentų lengviau parašyti. IA nori anketavimo parodant rezultata. IA sako, kad yra pliusas, kad VA vykdytas su kitais metodais, jei reikalauja išorės auditoriai, jiems reikia pataikauti....Mūsų reikalauja, kad būtų lentelės, sūris ir tekstas... tie reikalavimai tokie... Aš geriau nedirbau ir be audito, sugaišom daug laiko... Pasitikėjimas audito išvadomis ir rezultatais Abejoju, ar rezultatai atitinka tikrovę. Nežino tikrovės, o surašo iš pareigos jausmo (ypač antraeilininkai) pvz., apie el. dienyną: išvada, kad reikalingas, nors dalis neturi kompiuterio, negali naudotis... Rezultatai neatitinka teisybės, rezultatas netikras, bet į jį turi reaguoti pagal VA metodiką. Iš pamokų, trimestro rezultatų pamatyti tų patį, tik mokymosi rezultatai būtų geresni.
Mokytojų siūlymai dėl VA tobulinimo	
<u>VA metodikos tobulinimas</u> Konkretesnės ir siauresnės nagrinėjamos audito temos. Paprastinti išvadų pateikimą. Manau, kad auditas turėtų būti daug paprastesnis, tada jis atneš daugiau naudos. Supaprastinti audito metodiką <u>VA organizavimo alternatyvos</u> Auditą turėtų atlikti sudaryta grupė, kuriai būtų apmokama, arba audito iš viso nereikia, nes mūsų mokykloje yra per mažai darbuotojų. Manau, kad auditą mokykloje turėtų atlikti visai atskiri žmonės, kurie nėra apkrauti krūviais, nes skiriant juos pirmininkais ar grupės nariais neatsižvelgiama į jų išsakytus pasiūlymus.	

D mokyklos vadovo požiūris į VA organizavimą ir teikiamą naudą

Pokalbis su direktoriumi parodė, kad šios mokyklos vadovui rūpi mokyklos ateitis, jos išlikimas, mokytojų ir mokinių gerovė. Mokyklos vadovas yra atsidavęs savo darbui, tiki mokyklos veiklos būtinumu mažoje kaimo vietovėje. Vadovas akcentuoja geras darbo sąlygas, kolektyvo sutelktumą ir mokinių mokymosi ir papildomojo ugdymo pasiekimus kaip mokyklos veiklos kokybės požymius, tačiau VA nėra visiškai suprantamas ir vertinimas kaip sistema ir instrumentas mokyklos veiklos kokybei užtikrinti ir konkurencingumui skatinti.

Vadovas mano, kad VA vykdytinas privaloma direktyva, o jo prasme ir nauda iš dalies abejojama: VA pradžia buvo sudėtinga: kaip gali pats save įsivertinti? Minusus jauti, bet kaip pasisakyti? Pirmą reakciją buvo atmetimas, dabar kaip nevykdysi, reikia žmonėms ir mokėti. Atvirai sakant, VA naudos nematau. Yra direktyva, kad reikia vykdyti, tai ir darom. Ką ten kapstyt, jei yra metai iš metų neišsprendžiamų problemų, kurias visi žinom. VA idėją daugiausiai atmeta mokyklos, kurios yra uždarnos. Padaro tik dėl darymo. Mums vadovams audito rezultatai (mokytojų tobulėjimas, susitarimas) yra svarbūs. O mokytojams – na, nežinau. Jei vidaus audito rezultatai yra taikomi, jei žmonės pajudėjo tam tikrom mažom kryptelėmis ir auditas pasidaro ne toks baisus.

Aptardamas VA organizavimo patirtį mokykloje, vadovas išskiria mokymų įtaką VA paskirties ir esmės suvokimui, kolektyvo požiūrio ir nuostatų kaitai: Pati pradžia buvo labai liūdna. Reikia padaryti darbą, o mokytojams pinigų nėra. Po pirmų VA metų gal ir patikėjau, kad tai ir prasminga: konsultantai irgi padėjo suprasti. Mokykloje tapau tam tikru konsultantu prieš savo norą, kaip reikia atlikti VA: jei turim atlikti, tai pabandom pasiaiškinti ... Taip pat buvo ir KVA grupės narių, kurie užsikabino, jiems patiko analizuoti. Grupelėje mokytojams lengviau bendrauti ir susitarti be vadovo.

Vertindamas VA metodiką ir organizavimą, direktorius mano, kad: VA metodika yra sudėtinga, daug punktų, vieni kartoja kitus. Jei duotų pinigų etatui, tai žmogų surasčiau, kuris auditą atliktų. Procesas darosi šiek tiek rutina. Mokytojams nebeįdomu. Pradedame lyg ir jausti, ką gausime. Gal reikėtų audito vykdyje daryti pertraukas? Arba auditą daryti kas antrus-trečius metus.

VA minimalią naudą direktorius įžvelgia, nes mano, kad atlikdami dokumentų analizę, mokytojai geriau susipažįsta su visos mokyklos veikla, supranta bendrą mokyklos veiklos kryptį: *Atlikdami strateginį vertinimą mokytojai turi pasiskaityti veiklos programą, kitus dokumentus. Gal jie ir žinojo, kad tokie dokumentai yra, tačiau dauguma jų nebuvo skaitę.*

Organizavimo sunkumus ir nepakankamai pozityvų požiūrį į VA direktorius sieja visų pirma su mokyklos dydžiu: *Nuo mokyklos dydžio nepriklauso darbų apimtis, dokumentai nesumažėja. Iš mokyklų vis dar reikalaujama įvairiausios informacijos. Skyrius pats turi duomenis, tačiau permeta dokumentus mokykloms ir reikalauja greitai, o pas mus vyksta renginys.*

Pokalbyje su direktoriumi išryškėjo kryptinga nuostata ir pozicija skatinti VA procesus mokyklose: *VA nevyktų sklandžiai, jei skyriuje nebūtų žmogaus, kuris padrąsina. Komunikacija su skyriumi yra visada: jis padės ir paaiškins, kokias apklausas, ką daryti. Kai apmoko papildomai, yra geresnė proceso kokybė. Mūsų specialistei nuo pirmų metų pavyko, kad privalomas procesas prasidėtų sklandžiai. Skyrius sako: nauda yra tokia, kiek padarėt nuoširdžiai, o man atsiųskit ir tiek. Turint VA rezultatus yra nesudėtinga, lengviau planuoti.*

Tyrėjų komentaras

Mokyklos vadovai ir mokytojai neneigia VA paskirties ir naudingumo teorinėje plotmėje. Tačiau realioje veikloje vadovas ir kolektyvas tik kai kuriose mokyklos veiklos srityse pripažįsta vertinimo naudą, bet neįžvelgia visos bendruomenės įtraukimo į mokyklos įsivertinimo procesus prasmės. Šioje mokykloje VA atliekamas daugiau formaliai, orientuojantis į ataskaitos parengimą, o ne į realius veiklos tobulinimo procesus, paremtus surinkta informacija, konkrečią praktinę naudą mokytojui ir mokyklai.

Tyrėjų nuomone, tokią situaciją ir bendruomenės požiūrį į VA lemia mažos mokyklos, kokių Lietuvoje yra ne viena, situacija ir santykis su visomis mokykloje rekomenduojamomis vykdyti veiklomis, tiesiogiai nesusijusiomis su pamokine veikla. Į mažą kaimo bendrojo lavinimo mokyklą, kurioje dirba nedaug mokytojų ir dalis jų yra antraeilininkai, nesitapatinantys su mokyklos veikla ir idėjomis, ateina (yra „nuleidžiamos“) daug skirtingų idėjų, veiklų ir procesų, privalomų atlikti ne laisva valia, o steigėjo, apskrities ar ŠMM pavedimu.

Mažas mokytojų kolektyvas turi vienodai sėkmingai susidoroti su užduotimis kaip ir tūkstantinėje miesto mokyklos kolektyvas. Darbų gausa ir laiko stoka formuoja neigiamas nuostatas ir paviršutinišką požiūrį ne tik į VA atlikimą, bet ir į mokytojų savianalizę, bendrųjų ugdymo programų kaitą, prevencinės veiklos organizavimą, darbą su spec. poreikių turinčiais vaikais ir pan. Toks mažos mokyklos mokytojų veiklos kontekstas iš dalies ir sudaro sąlygas, kad mokykloje VA suvokiamas formaliai ir orientuojamasi tik į instrumentinį metodikos taikymą, mokytojams neturint laiko ir galimybių įprasminti tikrąją mokyklos veiklos kokybės vertinimo paskirtį.

4.5. E mokyklos atvejo analizė

Trumpas E mokyklos pristatymas

Tai miestelio mokykla, įgyvendinanti pradinio ir pagrindinio ugdymo programas. Mokykla dalyvavo NMVA projekte „Kaip mums sekasi?“, skirtame VA metodikos tobulinimui ir atnaujintos metodikos išbandymui. Mokykla išsiskiria sutvarkyta ir jaukia aplinka, menininkų ir mokinių darbų, puošiančių beveik visas mokyklos erdves, gausa. Tyrimo atlikimo metu (2008 m. lapkričio 6 d.) mokykloje mokėsi apie 219 mokinių, dirbo 24 mokytojai.

Vidaus audito organizavimas mokykloje

VA mokykloje koordinuoja mokytojas, kuris vadovaujantis KVA grupei. KVA grupės sudėtis yra pastovi. Sudarant VA klausimynus, kuriant iliustracijas, apdorojant duomenis, rašant ataskaitą dalyvauja dauguma mokyklos mokytojų. VA rezultatai ne tik pristatomi bendruomenei, bet ir analizuojami, aptariami metodiniuose būreliuose, įvairiose darbo grupėse.

Analizuojant šios mokyklos mokytojų, dalyvavusių apklausoje, nuomonę nustatyta, kad VA naudos mokytojui vertinimo vidurkis yra 1,06 standartinio nuokrypio aukštesnis už bendrą imties vidurkį, VA teikiamos naudos mokyklai vertinimas yra 1,47 standartinio nuokrypio aukštesnis už visų tyrime dalyvavusių respondentų vidurkį. Apklausoje dalyvavusių šios mokyklos mokytojų teigiamos nuostatos VA atžvilgiu raiška 1,31 standartinio nuokrypio aukštesnė už imties vidurkį.

Mokytojų *focus* grupė vyko 2008 m. lapkričio 6 d. Susitikime su tyrėjais dalyvavo 11 mokyklos mokytojų, beveik pusė iš jų – KVA grupės nariai. *Focus* grupė buvo organizuojama vadovaujantis numatyta metodika (žr. 1.4 skyrių „Mokyklų atvejo analizės metodika“).

Išsakyta mokytojų nuomonė kategorizuota laikantis VA organizavimo etapų apibrėžtumo reikalavimas, pateikiama apibendrintomis kategorijomis, iliustruojančiomis šios mokyklos mokytojų požiūrį į VA teikiamą naudą ir sunkumus.

4.5 lentelė

E mokyklos mokytojų nuomonė apie VA teikiamą naudą ir praradimus

Mokytojų nuomonės apie VA kategorijos ir kategorijų turinys	
VA užduočių paskirstymas ir pasiskirstymas	
<i>Gauta nauda, teigiama patirtis</i>	<i>Praradimai, neigiama patirtis</i>
<u>Kolegų savybių ir gebėjimų, kurie nepastebimi tradicinėje veikloje, atskleidimas</u> <i>Pastebėjome kolegų savybes, kurių kitoje veikloje nematėme. Pasitikėjimas žmonėmis, skatina, drąsina pasitikėti savo jėgomis.</i> <u>VA kaip kolektyvo sutelkimas bendrai veiklai</u> <i>Išmokome bendrai susitarti, sutelkti bendram darbui. Darbas kartu –tai vertybė ir laiko taupymas.</i> <u>KVA grupės veiklos organizavimas</u> <i>Mūsų KVA grupė pastovi, ji yra įsidirbusi, darbas vyksta automatiškai greičiau. KVA grupės nariai vadovauja kitiems žmonės.</i>	<u>Laiko, norint atlikti VA sąžiningai ir naudingai mokyklai, trūkumas</u> <i>Didžiulis laiko deficitas. VA užima daug laiko, dirbam per atostogas. Nuskriaudžiame save, dirbam pertraukų metu, liekam be poilsio.</i>
Platusis auditas: vertinamų sričių išskyrimas	
<i>Gauta nauda, teigiama patirtis</i>	<i>Praradimai, neigiama patirtis</i>
<u>Plačiojo audito rezultatų panaudojimas planuojant veiklą</u> <i>Pamatom problemas ir geras puses, galim planuoti savo veiklas, klasės auklėtojo darbą.</i> <i>Darom SWOT q.</i> <u>Galimybė susidaryti ir vertinti bendrą mokyklos vaizdą</u> <i>Susimąstai apie sritis, kurių mokytojaudamas nepastebi. Darbuotojai gali analizuoti savo mokyklą ir veiklą, gali įvertinti save.</i> <u>Bendra diskusija, atliekant platuji auditą</u> <i>Bet kokia diskusija sukelia mintis refleksijai, moko vertinti ir save įsivertinti. Platusis auditas yra išėities taškas diskusijai, kai kiekvienas išsako savo</i>	<u>Dvigubų analizės technikų taikymas, atliekant mokyklos situacijos analizę</u> <i>Darom ta patį, viskas matosi iš SWOT. Susipažįstam su rezultatais, aptariam, darom SWOT analizę, sudarom kitų m. m. veiklos planus, nustatom prioritetus(rugpjūtis).</i>

nuomonę, atsiranda drąsa, išsakyti savo nuomonę.	
Iliustracijų rašymo ir svarstymo etapas	
Gauta nauda, teigiama patirtis	Praradimai, neigiama patirtis
<u>Iliustracijos, kaip atskiros veiklos kokybės apibūdinimo, aiškus</u> <i>Iliustracijas priartinam prie mokyklos, sąvokos turi būti aiškos visiems: tėvams ir vaikams, ne tik mokytojams.</i> <u>Asmeninių interesų ir pasirinktos temos giluminiam auditui suderinimas</u> <i>Kiekvienas renkasi sau artimą sritį, nėra prievartos. Kai eini į sau artimą sritį, geriau atlieki darbą. Kai ateini į savo sritį, tuo domiesi ir lendi giliau, gali tobuliau atlikti. Patirtys skatino kritinį mąstymą ir susidomėjimą sritimi, kuri nėra artima, bet tapo artima.</i>	<u>Sistemos, kaip atlikti VA, paieška</u> <i>Pradžia buvo sunki, trūko patirties, didžiulės laiko sąnaudos, ieškojimas, dabar jau turi sistemą darbo grupėse. Sunku buvo pradžioje, dabar nesigauna, kad darom kažką atskirai dėl audito, pas mus viskas susipynę.</i> <u>Specializuotų žinių, rengiant iliustracijas, stoka</u> <i>Reikia kartais išsitraukti ir žodyną, kad suprastum, ką talpina tą sąvoka. Vienodo žinojimo kūrimas nėra lengvas.</i>
Duomenų rinkimas ir analizė	
Gauta nauda, teigiama patirtis	Praradimai, neigiama patirtis
<u>Instrumentų ir metodų, tinkančių mokyklos kultūrai, paieška</u> <i>Siekėm, kad instrumentai būtų savo. Sunku padaryti anketas, nusirašinėjom nuo kitų kažkokį klausimą. Ieškai artimesnių duomenų rinkimo būdų. Išmokom pasinaudoti jau atliktais tyrimais, vykdome dokumentų, tyrimo rezultatų analizę. Mokiniai stebi save ir savo draugus budėdami per pertraukas, mokytojai stebi mokinius, kolegas, budinti klasė stebi ir gerus, ir blogus dalykus ir pildo pateiktą formą.</i> <u>Diskusijos erdvė – kaip VA forma ir metodas</u> <i>Diskusijų kampelis, kaip vieta pokalbiams. Kai žmonės diskutuoja kasdien, atsiranda diskusijoje drąsa ir išsakyti, ir išklausti. Administracijai nebereikia valdyti iš viršaus, atsiranda valdymas iš apačios per diskusiją. Kolektyve atsirado bendrumas, drąsa kalbėti, kritiškai vertinti administracijos darbą, atsirado skaidrumas, galimybė įtakoti procesus, administracijos pasitikėjimas. Diskusijų neužrašome, bet pokyčiai atsiranda ir be protokolų. Diskusijos metodas sutaupo laiko, bet reikia rašyti protokolą.</i> <i>Jei mokykla neturi psichologo, VA labai sunkus darbas mokykloje, drąsinimu formuojama mokyklos kultūra, teigiamos audito nuostatos.</i> <u>Pozityvus požiūris į kolegialų vertinimą</u> <i>Neturim problemų, kai norim eiti vieni pas kitus, turim specialias formas pagal tikslingą sritį, tikslas yra siauras, einu su savo tikslu, kad noriu pasižiūrėti, kaip tau sekasi ir išmokyti. Stebėjimas yra pozityvus, malonu, kai pasakai gerai ir tai skatina ir kitus dalykus atlikti geriau... nesakoma, kad ateinu stebėti, nes reikia auditui.. Auditas išmokė pastebėti gerus dalykus (3-2). Geros patirties pastebėjimo išmokimas, nebijai klaidą padaryti, nebijai ir negaila dalintis... kažką gali duoti kitam.</i> <u>Dalijimosi gerąja patirtimi nauda</u> <i>Respublikinėse konferencijose susitinki su</i>	<u>Tėvų ir mokinių nuomonės „subjektyvumas“</u> <i>Tėvai nėra tiek išprusę, kad lygiaverčiai galėtų dalyvauti audite, nebūna tris metus mokykloje, o anketą užpildo drąsiai. Anketa neatspindi tikro vaizdo, reikia tikslumo, diskusijos, tėvai vertina subjektyviai, gal ir tyčia įpina emocijas...</i>

asmenybėmis ir esi priverstas atsinaujinti, parveži naujų idėjų ir paskelbi mokykloje. Geriau jautiesi tarp kitų kolegų rajone, jautiesi stipresnė, daugiau žinai. Nedrįstam, nepatogu viešai parodyti savo patirtį.	
Mokytojų siūlymai dėl VA tobulinimo	
<u>VA, kaip stimulus kilti viešoms diskusijoms</u> Viskas numesta mokyklai, bet turėtų būti skirta dėmesio ir spaudoje, tai turėtų būti kalbama ir visuomenėje, kad tėvai išgirstų, kad diskutuotų ir TV, ir spaudoje, kalbama apie problemas, išeinančias iš VA. <u>Laiko sąnaudos</u> VA laikas, o laikas yra pinigai, reikia galvoti, ką daryti su mokytojo laiku, neliūdime, kad reikia daryti, nes esam susidirbęs kolektyvas, ką reiškia 23 žmonių kavos gėrimas vienoje patalpoje... Kad etate būtų laikas tam tikriems žmonėms ir tai yra tarifikuota. <u>Grupinės refleksijos technikos įvaldymas</u> Ne vienam žmogui atlikti VA, nes turėsiu tris valandas palaikyti kolektyvą, kad rezultatus diskutuotų. <u>VA atlikimo metodų įvairovė</u> Gerai atradom, kad VA galima atlikti per mokinių darbų analizę, reikia VA integruoti su kitomis mokyklos veiklomis. Įtraukti vaikus į VA vykdymą: mokiniai gali suvesti duomenis, vertinimo kultūra galėtų formotis per ugdymo procesą: vaikai gali mokintis vertinti... VA gali būti įtrauktas į mokytojų rengimo programas... Norisi neformalias diskusijas įteisinti. Kalvaičio siūlymų taikymas VA atlikti per mokinių darbų analizę. <u>VA kaip mokymosi stimulus</u> Perkam knygas (veiksmai po VA išvadų) problemai spręsti.	

E mokyklos vadovo požiūris į VA organizavimą ir teikiamą naudą

Pokalbis su mokyklos direktoriumi parodė, kad šios mokyklos vadovui rūpi mokyklos ateiti, mokytojų ir mokinių tarpusavio santykių harmoninga darna. Mokyklos vadovas siekia būti artimas kolektyvui, tiki bendravimo ir bendradarbiavimo dvasia, kuriant palankų mokyklos mikroklimatą, pozityvius mokytojų ir mokinių santykius. Vadovas taip pat akcentuoja estetišką mokyklos aplinką, kaip paskatą ir galimybę kurti darnią mokyklos bendruomenę. VA mokyklos direktorius suvokia ne tik kaip vadybinį instrumentą ir metodiką, bet ir kaip strateginį kelią, harmonizuojantį bendruomenės santykius, orientuojantį į jos veiklos kokybę.

Kalbėdama apie VA paskirtį, direktorius mano, kad *Vidaus audito dėka kiekvienas žmogus gali dalyvauti mokyklos valdyme. Kiekviena grupė pristato savo darbus ir kai visi dalyvauja, pamato kitų grupių siūlymus ir bendrai nutaria – tai fantastiška.* Prioritetas skiriamas ugdymo kokybės stebėjimui ir vertinimui, mokyklos vadovas per šį veiklos etapą mato galimybę derinti ir skirtingas ŠMM iniciatyvas, skatinančias mokytojo profesionalumą: *Pagrindinės sritis, apie kurią kalbama – pamokos tobulinimas. Savianalizė ir auditas turėtų sueiti į vieną vietą. Per VA išmoko ir savianalizės lapą užpildyti.*

Pozityvų mokyklos bendruomenės VA vertinimą direktorius tiesiogiai sieja su asmeniniu pavyzdžiu ir nuostatomis: *kai tu asmeniškai rodai, kad svarbu, tada žmonės patiki ir veikia kartu. Kai žmogus išgyvena ir viską žino, net mažiausią smulkmeną papasakoja, viskas atsiranda be didelių pastangų – žmogus (mokytojas) eina kartu su vadovu.*

Kalbėdamas apie VA organizavimą ir ankstesnę patirtį, direktorius paminėjo du aspektus: konstruktyvų bendradarbiavimą su steigėjo atstovu, kompetentingą pagalbą ir mokymąsi veikiant kartu: *Pasikviečiame kuratorių, kuris yra išorės auditorius, stebime pamokas, žmonės yra įpratę vienas kitą stebėti, po to patariame, mokomės vertinti.* Antra sėkminga VA organizavimo priežastis, direktoriaus nuomone, yra ankstesnės mokyklos tradicijos. Pasak direktoriaus, varomoji audito jėga – mikroklimatas: *Jei jis blogas, nieko nėra ir neverta pradėti daryti...*

Tyrėjų komentaras

Mokykla išsiskiria emocionalių požiūriu į VA. Galima pastebėti, kad VA procesas šioje mokykloje nėra formalizuotas, griežtai struktūruotas ar vykdomas nuosekliai laikantis metodikos reikalavimų. Tačiau šios mokyklos mokytojų VA teikiamos naudos mokytojui ir mokyklai vertinimas iš visų tiriamųjų išsiskiria ypač pozityvia nuostata. Manytume, kad tiesioginė VA nauda tiek individo, tiek kolektyvo atveju yra neįlemta unikalaus požiūrio ir netradicinio VA organizavimo. Mokyklos veiklos kokybės įsivertinimas siejamas su mokymusi per patirtį, bendruomenės sąmoningą pasirinkimu nuolat dalyvauti atvirose diskusijose, taip kuriant ir palaikant besimokančios organizacijos tobulėjimo kultūrą.

VA audito išskirtinę sėkmę šioje mokykloje, ypač pozityvų bendruomenės vertinimą galima susieti su psichologo dalyvavimu. Šis specialistas, kaip profesionalas, prisiima atsakomybę už bendruomenės savijautą, santykius vykstant VA rezultatų aptarimui ir vertinimui. Pasirinkta netradicinė VA vykdymo forma – diskusija, profesionaliai ir tikslingai kreipiamą į racionalų situacijos vertinimą, tobulinimo perspektyvos numatymą, ne tik nesuardant bendruomenės mikroklimato, bet ir įgalinant kiekvieną kolektyvo narį prisidėti prie bendros veiklos tobulinimo tobulėjant asmeniškai.

VA yra sėkmingai integruotas į mokykloje vykstančius procesus ir siejamas su visomis mokykloje vykstančiomis veiklomis. Visuminis požiūris į mokyklos veiklą ir jos įsivertinimo procesus nesukelia mokytojų neigiamos reakcijos ir natūraliai siejamas su planavimo procedūromis. VA rezultatai panaudojami tiek rengiant visos mokyklos strateginius, tiek ugdymo ar metodinės tarybos, prevencinio darbo grupės, specialiojo ugdymo komisijos ar kitų darbo grupių veiklos planus.

4.6. F mokyklos atvejo analizė

Trumpas F mokyklos pristatymas

Tai miestelio pagrindinė mokykla, įgyvendinanti pradinio ir pagrindinio ugdymo bendrojo lavinimo programas. Mokykla yra teritorijoje, kurioje gyvena nemažai šeimų, priskiriamų socialinės rizikos grupei. Mokykloje neseniai įvyko reorganizacija. Mokyklų sujungimas sukėlė nerimą mokytojų kolektyve ne saugūs jaučiasi tiek mokytojai, tiek mokiniai, visų pirma sprendžiamos ne ugdymo, o socialinių santykių problemos. Mokykla yra pakankamai toli nuo savivaldybės centro, todėl bendruomenė iš dalies jaučiasi izoliuota. Tyrimo atlikimo metu mokykloje mokėsi 203 mokiniai, dirbo 21 mokytojas.

Vidaus audito organizavimas mokykloje

VA mokykloje koordinuoja direktoriaus pavaduotojas, vadovaujantis KVA grupei. KVA organizuoja auditą. KVA grupės sudėtis kasmet keičiasi. VA iliustracijos kuriamos ir aptariamose metodiniuose būreliuose. Sudarant VA klausimynus, kuriant iliustracijas, apdorojant duomenis, rašant ataskaitą dalyvauja dauguma mokyklos mokytojų. VA rezultatai yra pristatomi ir aptariami ne tik mokyklos bendruomenėje, bet ir metodiniuose būreliuose, skirtingose darbo grupėse.

Analizuojant šios mokyklos mokytojų, dalyvavusių apklausoje, nuomonę nustatyta, kad VA naudos mokytojui vertinimo vidurkis yra 0,51 standartinio nuokrypio žemesnis už bendrą imties vidurkį, VA teikiamos naudos mokyklai vertinimas yra 0,55 standartinio nuokrypio žemesnis už visų tyrime dalyvavusių respondentų vidurkį. Apklausoje dalyvavusių šios mokyklos mokytojų teigiamos nuostatos VA atžvilgiu raiška 0,87 standartinio nuokrypio žemesnė už imties vidurkį.

Mokytojų *focus* grupė vyko 2008 m. lapkričio 14 d. Susitikime su tyrėjais dalyvavo 14 mokyklos mokytojų. *Focus* grupė buvo organizuojama vadovaujantis numatyta metodika (žr. 1.4 skyrių „Mokyklų atvejo analizės metodika“), tačiau, pastebėjus, kad mokytojai nepakankamai gerai išmano VA organizavimą ir kiekvienos dalies paskirtį, atsisakyta diskusijos numatytos loginės sekos ir pereita prie bendro nuomonių apie VA naudą, teigiamą patirtį ir VA sunkumus, neigiamą patirtį išsakymo.

Išsakytą mokytojų nuomonę kategorizuota laikantis VA organizavimo etapų apibrėžtumo reikalavimų, ir pateikiama apibendrintomis kategorijomis, iliustruojančiomis šios mokyklos mokytojų požiūrį į VA teikiamą naudą ir praradimus.

4.6 lentelė

F mokyklos mokytojų nuomonė apie VA teikiamą naudą ir praradimus

Mokytojų nuomonės apie VA kategorijos ir kategorijų turinys	
Gauta nauda, teigiama patirtis	Praradimai, neigiama patirtis
<u>VA kaip stimulus visiems pažinti mokyklą</u> Auditas kartais paskatina domėtis mokyklos gyvenimu. Audito atsakymai kartais net ir vadovus nustebina. Atsakymuose jie pamato, kaip žiūri kolektyvas. Vis dėlto kartais išryškėja įdomių dalykų. Galima pateikti savo nuomonę, kurios negalima išreikšti žodžiu. Tai galimybė pasakyti savo nuomonę valdžiai... <u>VA rezultatų panaudojimas planavimo procese</u> Auditas padeda planavimui. <u>VA rezultatų panaudojimas veiklai gerinti</u> Truputi pasikeičia po VA (pvz. auklėtojų darbas). <u>Gerosios patirties mainai</u> Galiu pasikonsultuoti apie iškilusias problemas ir kitose mokyklose.	<u>VA metodikos nesupratimas</u> Yra sudėtinga susidoroti su iliustracijomis. Galėtų būti viskas paprasčiau. <u>Atsakomybės stoka organizuojant VA</u> Darbo daug naudos jokios, nes į tą auditą niekas nežiūri, surašo kaip nori ir viskas. Dažnai atliekamas paviršutiniškai. Nepatikima informacija gaunama. Anketas pildo vaikai ir tėvai bet kaip. Jie nieko negalvoja, pareiškia savo nuomonę ir viskas. Mokiniai taip pat abejingai reaguoja į anketas. Daug darbo, o už tai nieko negauname. Įmanoma padaryti auditą fiktyviai. <u>VA sunkumai dėl mokyklos dydžio ir tipo</u> Kažkas auditą sugalvoja ir liepė daryt. Kaip kitoje šalyje. Mažoje mokykloje nėra daug pedagogų ir jiems užkraunama daug darbo. Mokykla yra maža, visą padėtį žinome ir be audito. Nedidelėje mokykloje būtų galima išspręsti ir be audito. Tyrimai nereikalingi mažoje įstaigoje. Mažai mokytojų, kartais priskiriamas darbas komandai, kuri dirba neefektyviai. Trūksta laiko sueiti grupei.. <u>Orientacija į VA ataskaitos „padaryma“</u> Daug vargo, kol suderini pagal vienus standartus, o ateina kiti nurodymai ir darbą vėl reikia daryti iš naujo. Sudarytos ataskaitos saugomos ir anketos yra saugomos, o kas iš to? <u>Analizės ir vertinimo kryptingumo stoka</u> Mokytojai tyrinėja tas sritis, kurių nelabai išmano ir gali pakeisti. Kai kurių išvadų, rezultatų negalima taikyti. <u>Įdėto darbo ir apmokėjimo santykis</u> Kas dirba su auditu yra apmokama viena valanda, nors ta veikla užtrunka žymiai ilgiau. <u>Metodikos suteikiamos laisvės neišnaudojimas</u> Labai daug renkamos informacijos, kuri dubliuojasi su kitų grupių renkama informacija.
Mokytojų siūlymai dėl VA tobulinimo	
<u>Mokytojo ir VA bendrų interesų dermės paieška</u> Pirmiausia reikia leisti mokytojui dirbti laisvai, o jei kyla problemų, tuomet pagelbėti, patarti. Netirti to, kas	

neįdomu mokytojų. Patys mokytojai turėtų galimybę pasirinkti. Mokytojai turi tyrinėti tai, kas yra įdomu. Mažinti audito tempą. Tai ko mokyklai reikia, tą ir tyrinėti. Apimtis mažinti, siaurinti. Per didelis suskaldymas. Galėtų būti didesnis apmokėjimas už atliktą darbą. Turėtų būti atskira grupė, kuri tai daro.

F mokyklos vadovo požiūris į VA organizavimą ir teikiamą naudą

Pokalbis su mokyklos direktoriumi parodė, kad šios mokyklos vadovas rūpinasi savo mokyklos mokiniiais ir mokytojais. Direktorius didžiuojasi mokinių sporto pasiekimais, atskirų mokytojų iniciatyvomis, popamokine veikla. Direktorius ypač rūpi mokinių socialinės problemos, jų poveikis ugdymo proceso kokybei. Dėl VA reikalingumo ir naudos mokyklos direktorius neturi stipriai išreikštos nuomonės. Mokyklos vadovas vertina VA metodiką ir jos realizavimo procesą kaip ŠMM reglamentuotą ir nediskutuotiną veiklą, už kurią reikia atsiskaityti.

Apžvelgdamas mokymosi ir VA atlikimo patirtį mokykloje, direktorius pripažino mokymų, padedančių geriau suprasti VA metodiką ir jos teikiamą naudą, tinkamą proceso organizavimą, duomenų rinkimą, stoką: *mes dalyvavome mokyklų tobulinimo programoje. Mus išmokė kaip reikia atlikti vidaus auditą. Iš pradžių, kai kuriems mokytojams, atliekantiems auditą, buvo įdomu. Direktorius, vertindamas mokytojų išitraukimą į VA, išskyrė audito kaip naujos idėjos patrauklumo efektą, kuris laikui bėgant mažėja: dabar vis dažniau pastebiu, kad nusirašoma tai, kas buvo. Naujų idėjų, ieškojimų nematau. Auditas nėra ypač naudingas nei vadovui, nei mokytojams. Ką gudriau padaryti, neįstengiame sugalvoti. Būtų labai gerai švietimo skyriaus konsultantas, kuris koordinuotų, pagelbėtų su anketų darymu, kitomis veiklomis, patartų kaip atlikti stebėjimą.*

Direktorius nevertina VA rezultatų kaip absoliučiai tinkamų mokyklos valdymo proceso gerinimui dėl jų nekonkretumo, neapibrėžtumo ir subjektyvumo: *nieko neatperka tas darbas<...> Gal šiočia tokia audito nauda yra. Grupės parašo pasiūlymus, tačiau nebūna išryškinimų, neaišku, kas ten ką atsakė, kokie siūlomi problemų sprendimo keliai. Tada mes ginčijamės, kalbame. Pagrindinis metodas – anketavimas. Aišku bandome ir pokalbį, ir stebėti, bet dažniausiai rengiamos anketos – einama lengviausiu keliu.*

Pokalbyje su mokyklos vadovu ypač buvo akcentuojama mažos mokyklos situacija ir joje dirbančių mokytojų santykis su visomis privalomomis atlikti veiklomis, tarp kurių yra ir VA: *darbų mokykloje be galo daug, o mokytojų nedaug. Visus darbus dažniausiai atlieka tie patys iniciatyvūs žmonės, kuriais galiu pasitikėti. Gal reikėtų auditą atlikti kas treji metai. Mes ir taip jaučiame problemas, kai kurie vaikai blogai lanko mokyklą, nėra mokymosi motyvacijos, sudėtinga dirbti pagal modifikuotas, adaptuotas programas. Nesakau, kad auditas nieko nedavė, tačiau įdėto darbo sąnaudos tikrai neatsiperka.*

Apibendrinamas VA metodikos kaip mokyklos veiklos kokybės pažinimo būdą ir metodą, direktorius dar kartą akcentavo mažos kaimo vietovėje esančios mokyklos kontekstą: *Didelėje stambioje mokykloje jis gali vykti pagal nurodytą metodiką, tačiau mūsų mokykloje dirba 22 mokytojai pirmaeilėse pareigose, pažįstame vienas kitą. Aš taip pat žinau savo mokytojus, žinau, ką aš galiu ir ką mokytojai gali. Vaikų poreikius nustatyti galima taip pat be audito. Vaikai ir tėvai yra drąsūs. Jei kas, jie važiuoja, sako. Be to, kaime mes ir taip visus tėvus pažįstame, viską vienas apie kitą žiname.*

Tyrėjų komentaras

Bendruomenės požiūris ir VA metodikos išmanymas yra tiesiogiai susiję su mokyklos situacija ir mokyklos direktoriaus požiūriu į metodiką. Galima konstatuoti, kad mokyklos direktorius nėra apsisprendęs dėl VA metodikos taikymo naudos. Jis nemano, kad, norint aktyvinti mokyklos

veiklos tobulinimo procesus, VA rezultatai yra objektyvūs ir tinkami mokyklos valdymo sprendimams pagrįsti.

VA procesai mokykloje vyksta formaliai: vyksta veiklos, kurių prasmė neišvelgia tiek mokytojai, tiek vadovai. Mokytojai suvokia kai kuriuos metodikos privalumus ir pripažįsta, kad jiems trūksta žinių apie VA metodikos taikymą, tyriminio proceso išmanymą ir tinkamą rezultatų parengimą, tolesnį jų panaudojimą.

Pastebima, kad toks mokyklos vadovų ir mokytojų požiūris į VA iš dalies lemia mokyklos situacija. Kai maža mokykla yra toli nuo rajono centro, joje ilgą laiką dirba palyginus nedaug mokytojų, o ugdymo procesą stipriai veikia neigiami socialiniai reiškiniai, susiformuoja stabili ir mažai kintanti mokyklos kultūra. Trūksta stimulo ir idėjų conceptualiam atsinaujinimui. Mokykla jaučia kaitos būtinybę, tačiau negali tiksliai įvardyti konkrečių poreikių.

4.7. Mokyklų atvejų tyrimo išvados ir apibendrinimai

Atlikus šešių skirtingų tipų ir dydžių bendrojo lavinimo mokyklų, veikiančių skirtingo tipo gyvenamosiose vietovėse, atvejų analizę nustatyta, kad vidinės mokyklos priežastys, sąlygojančios veiksmingą VA veiklą ir bendruomenės motyvuotą išitraukimą į mokyklos veiklos kokybės vertinimo procesus, yra tiesiogiai susijusios su keletu veiksnių. Visų pirma, mokyklos bendruomenės požiūris ir VA metodikos išmanymas tiesiogiai priklauso nuo mokyklos direktoriaus požiūrio į VA metodiką ir teikiamą naudą mokyklos valdymo sprendimams. Antra, pozityviai suvokiant VA procesus svarbus mokyklos bendruomenės pasirengimas kaitai, nuolatinis dalyvavimas skirtinguose švietimo projektuose. Trečia, VA metodikos supratimas ir taikymo sėkmė mokykloje priklauso nuo mokymo ir mokymosi, kaip suprasti, interpretuoti ir taikyti VA strategiją, metodiką ir instrumentus, kokybės. Ketvirta, VA proceso sėkmė tiesiogiai priklauso nuo jį atliekančių mokytojų sąmoningumo ir VA tikinčio lyderio buvimo. Sąmoningas lyderis „pastūmėja“ VA procesus ir daro juos veiksmingus, net ir neveikiant daliai kitų veiksnių.

Atvejų analizė parodė, kad visų mokyklų bendruomenės iš principo pripažįsta organizacijos įsivertinimo naudą ir būtinybę nuolat kintančioje aplinkoje. Visos mokytojų bendruomenės yra susipažinusios su VA atlikimo metodika, žino VA atlikimo etapus, tačiau, priklausomai nuo mokyklos situacijos, skirtingai ją interpretuoja ir taiko. Mokyklose, kuriose VA yra daugiau ar mažiau pripažintas mokytojų ir palaikomas mokyklos vadovų, atsiskleidžia VA metodikos „prisijaukinimo“ patirtis. Visos didelę vertinimo naudą pripažįstančios mokyklos, reflektuodamos savo VA metodikos suvokimo ir taikymo patirtį, mini takoskyrą tarp pirmųjų mokyklos bandymų atlikti VA, nuosekliai taikant metodiką, ir šiandieninės patirties, kai metodika yra pritaikoma pagal mokyklos poreikius ir situaciją. Mokyklos, kuriose VA procesai atliekami formaliai, VA nėra laikomas vertingu mokyklos veiklos tobulinimo veiksmui, VA metodikos adaptavimo procesai nevyksta. Metodika teikia mokyklai naudą tik tada, kai ji pritaikoma ir keičiama priklausomai nuo mokyklos situacijos, atsižvelgiant į vadybos tradicijas. Sėkmės atveju stebimas ne tik metodikos pritaikymas prie mokyklos situacijos, bet ir aktyvus VA vaidmuo keičiant situaciją mokykloje organizacijos kultūros ir mokyklos vadybos srityje.

Toliau pateikiama mokykloms aktualiausių VA organizavimo etapų interpretacija, apibendrinta remiantis atvejų tyrimo medžiaga, skirtingomis teorinėmis nuostatomis ir eksperimentinėmis išvaidomis.

Pirmoji problema, susijusi su VA metodikos taikymu ir įsivertinimo proceso mokykloje organizavimu, yra **plačiojo audito paskirties ir atlikimo kasmet klausimas**. Ši problema mokyklose atsiranda dėl keleto priežasčių. Pirma, jeigu mokykloje visas VA suvokiamas formaliai, orientuojamasi į instrumentinį metodikos taikymą ir formalios ataskaitos parengimą, tai

mokytojams neatsiskleidžia tikroji metodikos paskirtis ir plačiojo audito etapas tampa paviršutiniška rutina, kai *sudedami pliusiukai, daug negalvojant priskiriama lygiui*. Antra, mokytojų išsakytos abejonės dėl plačiojo audito reikalingumo iš dalies slypi ir VA metodikoje. Paviršutinišką plačiojo audito atlikimą skatina Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijose pateikiamos lentelės tiesioginis perkėlimas į tyrimo instrumentą. Viena vertus pusės, ši lentelė atlieka teigiamą vaidmenį: mokytojas turi galimybę iš karto pamatyti visas, ne tik su jo tiesioginiu darbu pamokoje, susijusias mokyklos veiklos sritis stengtis į jas įsigilinti – tuomet svarstymas apie mokyklą tampa struktūruotas. Kita vertus, metodikos reikalavimas kasmet iš naujo vertinti kokybės lygį, taikant siaurą keturių pakopų skalę, mokyklai gali suteikti laukiamo rezultato. Tikėtina, kad atskiro veiklos rodiklio lygis dėl labai plačios jo apimties per metus pakinta per mažai, kad vertinamos dalies kokybė būtų perkelta į kitą lygį. Be didesnio kokybės pokyčio, platusis auditas dalyje mokyklų tampa panašus į „žaidimą mažais vidurkių skirtumais“, kuriuos nulemia ne situacijos kaita, o įvairūs atsitiktiniai veiksniai: laiko stoka pildyti ilgą lentelę, dalyvaujančių plačiajame audite mokytojų skaičius ir kt.

Tyrėjų nuomone, tobulinant plačiojo audito atlikimą, galimos kelios alternatyvos. Pokytį rekomenduojama matuoti tiesiogiai klausiant respondento, kaip, jo nuomone, situacija atskiroje srityje pasikeitė per metus. Platusį auditą, vertinant visas mokyklos sritis ir nustatant jų lygį, taip pat būtų galima atlikti rečiau, siejant jį, pvz., su mokyklos strateginės programos rengimo ciklu. Būtų tikslinga pasvarstyti ir apie mažesnės apimties instrumentą, akcentuojantį tik patobulintos srities pokyčio vertinimą. Norint keisti kasmet atliekamą formalų, „nusibodusį“ visų mokyklos veiklos sričių vertinimą plačiojo audito metu galima pabandyti taikyti ekspertinį vertinimą: pasiūlyti visas mokyklos sritis įvertinti mokytojų ekspertų grupei, kuri galėtų diskutuoti ir pagrįsti vertinimą. Tokio metodo taikymas sudarytų prielaidas ne tik gauti patikimesnius plačiojo audito rezultatus, bet ir skatintų mokytojų atsakomybę už mokyklos veiklos platusį vertinimą.

Iliustracijų rengimas – tai kertinė VA metodikos dalis, skirta visos bendruomenės susitarimui dėl kokybės ir jos lygių apibrėžimo. Tyrėjų nuomone, **idėja rašyti iliustraciją ir siekti bendro susitarimo dėl jos formuluotės yra viena iš potencialiai produktyviausių VA metodikos dalių, orientuotų į mokyklos tobulinimą**. Tobulinimo procesas gali remtis dviem teorinėmis nuostatomis bendras tarimasis dėl kokybės ir jos aprašymas iliustracijoje teoriškai grindžiamas besimokančios organizacijos nuolatinio tobulėjimo, kaip diskusijos erdvės kūrimo, samprata. Kitu atveju iliustracija gali būti sukurta vieno žmogaus, o mokykloje jai, kaip kokybės standartui pritarta, standarto patvirtinimas yra svarbus etapas, akcentuojamas nepriklausomai nuo kokybės matavimo modelio. Jo pirminė paskirtis – nurodyti kokybės siekiamybę kaip veiklos kryptį ir atskirti lygius – remiasi visuotinės kokybės vadybos teorine samprata.

Didžiausias sunkumas, apie kurį kalba mokytojai, atskleidžia gilesnę iliustracijų rengimo problemą. Norint parengti kokybišką iliustraciją, reikia ne tik gerai išmanyti mokyklos veiklą, bet ir turėti pakankamai daug teorinių edukologijos, pedagoginės psichologijos, švietimo vadybos, ugdymo sociologijos, ugdymo filosofijos ir kt. mokslo sričių žinių, kad būtų galima tinkamai nusakyti požymio, kurį ketinama tirti turinį ir struktūrą. Problema iš esmės apima praktinio ir teorinio išmanymo sankirtą. Naują teorinių žinių, ypač srityse, kurios nėra tiesiogiai susijusios su pamoka, mokytojui sunku siekti dėl didelio darbo krūvio ir užimtumo, dar sudėtingiau į praktiką „atnešti“ teorines žinias ir suvienodinti kolektyve jų supratimo lygį.

Duomenų rinkimas ir interpretavimas giluminio audito etape patvirtina visiems žinomą tiesą, kad mokytojams nepakanka žinių ir įgūdžių profesionaliai atlikti pedagoginį tyrimą mokykloje. Šios kompetencijos stoka iliustruoja mokytojų požiūris į tėvų ir mokinių nuomonės tyrimų rezultatus. Mokytojai dažnai linkę tėvų ir mokinių nuomonę nuvertinti, nes šie mokyklos bendruomenės nariai, jų nuomone, nepakankamai gerai išmano mokyklos gyvenimą, neturi žinių apie mokymo procesą ir todėl negali objektyviai vertinti. Iš tiesų problema yra sudėtingesnė.

Menkinantis mokytojų požiūris į tėvų ir mokinių nuomonės svarbą atskleidžia VA atlikėjų žinių spragą nuomonių ir nuostatų tyrimo ir interpretavimo srityje. Rezultatų pripažinimą ir interpretacijos laisvę varžo ir stereotipinė nuostata, kad mokyklą „teisingai“ supranta ir vertina tik pedagogai.

Tyrėjai pastebi, kad **giluminio audito atlikimo sunkumus** galėjo lemti ir VA interpretacijos atskiroje mokykloje, kai vertinamos ne su ugdymo procesais susijusios sritys. Dalis mokytojų metodikos tekstą perskaito pakankamai „tiesmukai“ ir mano, kad, pvz., jiems reikia analizuoti buhalterines ataskaitas, vertinti lėšų panaudojimo efektyvumą, biudžeto valdymo „teisingumą“, o ne orientuotis į tai, kiek ir kaip šios srities valdymo kokybė siejasi su tiesiogine mokytojo veikla.

Nemažai problemų mokykloje kyla dėl VA veiklos finansavimo sprendimų. Mokytojai jaučia, kad yra pažeidžiamas teisingo apmokėjimo už atliktą darbą principas. Dalies mokyklų patirtis, kai pirmaisiais metais už darbą atliekant VA nebuvo mokama, neigiamai paveikė mokytojų požiūrį į VA. Net ir mokant už VA darbus, auditą atliekantys mokytojai neretai lygina savo ir kitą papildomą veiklą atliekančių mokytojų laiko sąnaudas bei atsakomybę ir pastebi didelę diskriminaciją. Reikia pažymėti, kad lanksti apmokėjimo už darbą sistema galėtų pozityviai veikti VA atlikimo kokybę, nors savęs vertinimo motyvacijai kelti būtina ieškoti kitų svertų.

5. MOKYKLŲ VADOVŲ NUOMONĖS APIE VIDAUS AUDITO INTEGRACIJĄ Į MOKYKLOS VALDYMĄ TYRIMO REZULTATAI

Tyrėjams savo nuomonę apie VA, kaip strategiją ir instrumentą mokyklos veiklos kokybei gerinti, išsakė septyniolika bendrojo lavinimo mokyklų vadovų. Remiantis vadybinės praktikos rezultatais, vadovų požiūriu į VA, kaip į veiklos kokybės valdymo instrumentą, asmenine direktorių patirtimi, inicijuojant ir vykdant mokyklos veiklos įsivertinimo procesus, numatytos trys respondentų grupės. Pirmoji mokyklų vadovų grupė apima direktorius, kurie yra gerai susipažinę su VA metodika, dalyvavo ją kuriant ir išbandant, šių vadovų mokyklose VA atliekamas daugiau kaip šešerius metus. Antrajai grupei priklauso aktyvūs, atviri kaitai ir efektyviai vadovaujantys savo įstaigoms vadovai. Į trečiąją grupę papuolė mokyklų direktoriai, skeptiškai vertinantys VA ir galintys argumentuoti savo požiūrį. Antroji ir trečioji respondentų grupės buvo sudarytos ekspertinės imties būdu: pasinaudota NMVA, steigėjo atstovų rekomendacijomis.

Interviu metu vadovams pateikti trys klausimai:

- Kaip mokyklų vadovai vertina VA nuostatas, paskirtį ir metodiką mokyklos veiklos kokybės gerinimo kontekste?
- Kaip mokyklų vadovai integruoja VA į mokyklos vadybos sistemą ir panaudoja VA rezultatus priimdami valdymo sprendimus, orientuotus į mokyklos veiklos tobulinimą?
- Ką vadovai siūlo NMVA ir steigėjui, galvodami apie VA funkcionalumą ir naudą jų mokyklos valdymo kontekste?

Pokalbių metu surinkta medžiaga buvo analizuojama ir apibendrinama remiantis pateiktų respondentams klausimų turiniu. Skaitant interviu medžiagą buvo ieškoma panašumų ir skirtumų tarp atskiroms respondentų imtims priklausančių tyrimo dalyvių. Tyrimo ataskaitoje surinkta interviu medžiaga pateikiama apibendrinta, tyrėjų komentarus iliustruojant autentiškais mokyklų vadovų teiginiais.

Mokyklos vadovai, vertindami VA paskirtį, sutinka, kad mokyklos veiklos įsivertinimo metodika yra kaip stimulus tobulėti tiek mokyklai, tiek mokytojui. Prisimindamas VA metodikos taikymo pradžią, vienas mokyklos direktorius sakė: *Mokykla gyveno savo gyvenimą. Jei švietimo skyrius patikrino kokią sritį, tai ją ir pažiūrėdavai. Pliusas vidaus auditui, nes dabar žiūrime ir analizuojame viską. Vertinimas dabar ir anksčiau yra skirtingas, diskusijos taip pat. Kai patikrindavo, tada ir pažiūrėdavome, o šiaip tai nežiūrėdavome. Kai anksčiau keldavome tikslus, tai gal pagal naujoves, o dabar tik pagal atliktą auditą žiurime.* Pokalbiuose su vadovais apie VA paskirtį ir metodikos taikymo naudą mokyklai išryškėjo kai kurių vadovų požiūrio kaita kaip kelias į įsivertinimo būtinumo supratimą. Vienos mokyklos direktorius papasakojo tokią savo istoriją: *Į VA įsitraukėme tuo metu, kai tik jis atsirado, dar nebuvo privalomas. Pradėjus daryti pagalvojau – dar viena nesąmonė. Nieko auditas neparodė, gavome tai, ką ir taip žinojome. Nusivylėme ir sekančiais metais audito neatlikome, nes dar nebuvo privalomas. Tik paskui aš supratau, kad jausti mokyklos situaciją neužtenka, audito dėka turime dokumentą, o jei yra dokumentas, reikia juo remtis, pagal jį veikti. Bendras sutarimas, bendras požiūris užfiksuojamas raštu. Susitarimą raštu galima panaudoti kaip svertą vadybinėje veikloje: gali paspausti. Anksčiau aš pas sakiau, kad viską žinau, tačiau auditas privertė problemas spręsti. Žinoma, poveikis dažnai nematomas tuojau pat.*

Vadovai, kurių mokyklose VA vyksta pakankamai atsakingai ir neformaliai, pastebi ne tik savo, bet ir mokytojų požiūrio į įsivertinimą pokyčius: *Auditas padeda planuoti, patikrinti save. Jei*

*mokytojai pradžioje galvojo, „kam man planai?“, dabar jau žiūri kitaip. Mokytojas yra ir šiek tiek vadybininkas. Auditą pradėjome vykdyti prieš penkerius metus. Reikėjo laiko, kol atėjo audito supratimas. Visų mokyklų vadovai supranta, kad VA mokytojams yra sunkus ir sudėtingas darbas: Jei mokytojas tik pasiklausė apie įvykusį auditą ir viskas, jam tai nelabai įdomu, tačiau jei jis tame „virė“ – kitas dalykas. Labai svarbus tapatinimasis su mokykla. Mūsų mokykloje tai paskatino kurti su mokykla susijusią atributiką – ženkliukai, kiti suvenyrai. Mokytojas nedalyvavęs ataskaitos rengime sako, pakabino ataskaitą, ten prirašė, ko norėjo ir viskas. Bet kai pats dalyvavo jos rengime, tuomet vyrauja jau kita nuomonė apie mokyklos veiklos ataskaitą. **Auditas ugdo mokytoją, tik labai stipriai jį apkrauna.** Yra aktyvesnių mokytojų grupės. Kaip jos pačios išitraukia ir kaip kitus sudomina, toks ir gaunasi skirtingas rezultatų pristatymas.*

Dauguma mokyklų vadovų išvelgia, kad VA sėkmės pagrindas – gerai dirbanti Koordinacinė vidaus audito grupė. Tačiau bendravimas su KVA grupe yra nevienodas. Jei mokyklos direktorius mano, kad VA teikia realią mokyklą tobulinant, tuomet ieško įvairių VA organizuojančių mokytojų motyvavimo būdų: rengia metodines išvykas, moka priedus, sudaro sąlygas dirbti, neskirdamas jokių kitų darbų, gerina darbo aplinką ir pan. Jei mokyklos direktorius mano, kad VA mokyklai ne reikalingas, VA atliekančių žmonių motyvavimui skiria mažai dėmesio. Vienos mokyklos direktorius taip apibūdina situaciją: *KVA grupė sudaryta iš naujai pradėjusių dirbti mokytojų, antraeilininkių... nėra noro eit ir aiškintis, kas mokykloje negerai. Mokytojų nuostata paskelbus KVA grupės sudarymą: „Rašysimės kitur, tik ne į auditą.“*

Interviu su mokyklų vadovais metu pastebėta, kad VA supratimui, teigiamoms nuostatomis į apie veiklos kokybės įsivertinimo naudą formuoti įtakos turi ne tik mokytojų įtraukimas į VA, jų skatinimas, bet ir paties mokyklos vadovo aktyvumas ir iniciatyvumas keliant kvalifikaciją, dalijantis patirtimi su kolegomis. Mokyklų direktoriai pastebi tokio bendravimo naudą: *Jeigu mokyklos vadovas dalyvauja tik rajone vykstančiuose renginiuose, jam sunkiau. Jei žmogus mėgsta važinėti, dalyvauja įvairiose konferencijose, vis tiek daug išgirsta, pasikalba ir vadovai tarpusavyje. Nesenai vykome į konferenciją Anykščiuose kartu su pavaduotoja, kad pasiklausytume ir papildomai gautume informacijos, taip pat pasižiūrėti, kaip sekasi kitoms mokykloms. Labai svarbu dalyvauti tokiuose renginiuose bei dalyvauti KVA grupės klubo veiklose, kurias organizuoja švietimo skyrius. Akcentuojamas ir ne formalus vadovų dalijimasis VA atlikimo patirtimi: Jei vadovas pasyvesnis, dalyvauja tik rajono organizuojamuose renginiuose, mažiau supranta, bet tam, kas nebijo pasidomėti ir išvykti toliau, už rajono ribų, yra žymiai lengviau. Pavyzdžiui, neformalioje aplinkoje vadovai išsikalba, kokius metodus taiko, kaip juos taiko ir pan.. Nuolat renku trupinius iš kitų mokyklų, gal geriau yra žinoti kaip viskas vyksta pas kitus. Vis sakau, gal pasidarykim, pasižiūrėkim. Visada domiuosi, kas vyko, ką sakė ir pan. Pasišneki su kitais ir žinai, ir to užtenka.*

Bendraujant su mokyklų vadovais nustatyta, kad bendrojo lavinimo mokyklų direktorių požiūrio į VA kaip veiklos kokybės gerinimo instrumentą kontekste išsiskiria mažų mokyklų vadovų požiūris. Mažos mokyklos situacija ypatinga tuo, kad nedidelė mokytojų bendruomenė apie visus žinantis ir jokie VA tyrimai nieko naujo neatskleidžia. Be to, direktoriai mano, kad tokios tradicinės, iki VA vykusios vadybinės veiklos, pvz., darbas metodiniuose būreliuose, kasdieniniai vadovų pasitarimai, tiesioginis bendravimas mokytojų kambaryje ir pan., teikia pakankamai informacijos, reikalingos valdymo veikloms: *Mažai mokyklai auditas kaip ir nereikalingas. Vyksta metodinių būrelių veikla... Kasdien betarpiškai bendraujame prie kavos. Atsakyti mokytojai atsako, bet iš anksto žinai, koks bus rezultatas.*

Reikia pastebėti, kad toks mažų mokyklų vadovų požiūris į VA stipriai veikia mokyklos darbo organizavimo specifika. Šio tipo mokyklų vadovai mano, kad VA, kaip vadybinis instrumentas, labiau tinka didelėms mokykloms, kuriose dirba daug mokytojų, galinčių pasiskirstyti atskirais VA atlikimo darbais. Mažoje mokykloje nedidelis skaičius mokytojų patenka į specifinę situaciją, kurią

vienos mokyklos direktorius apibūdina taip: *Mažose mokyklose mokytojas nors ir neturi daug pamokų, tačiau pasirodo tenka kelioms skirtingoms. O be audito dar yra daug įvairiausių darbų, kur tik pasisuksi – vis ar programą tokią turi, ar ją vykda. Nesvarbu, kad žmonių nedaug, tačiau turime daryti tą patį, ką ir didžiosios mokyklos. Nelengva, yra 13 mokytojų, kiti antraeilėse pareigose dirbantys. Džiaugiamės, kad apskritai pavyksta juos prisikalbinti. Problemos nepanaikina ir argumentas, kad VA gali atlikti tik KVA grupė. Mažoms mokykloms toks kelias irgi yra nepriimtinas, nes: iniciatyvių mokytojų nedaug, kur tik atsiremi, vis tie patys žmonės. Jaučiuosi dėkinga žmonėms, kad dirba iš idėjos, nereikalaudami užmokesčio, kuris iš tiesų jiems priklauso. Žmonės kūrybiški, darbštūs, daug dirba iš idėjos, bet matosi, kad pavargę nuo visokių iš viršaus griūnančių reikalavimų. Norėdami mažoje mokykloje sėkmingai atlikti VA vadovai renkasi netradicines jo organizavimo formas, tačiau kyla dokumentavimo problema. VA, kaip griežtas instrumentas, reikalauja informacijos fiksavimo. Vienas direktorius pastebi, kad ne didelėje mokykloje veiksmingesni būtų pokalbiai prie kavos puodelio, tuo tarpu reikalaujama viską aprašyti.*

Kalbant su vadovais apie VA integraciją į bendrą mokyklos valdymo sistemą, išryškėjo skirtingas vadovų požiūris į VA metodiką, jos adaptavimo galimybių kiekvienoje mokykloje vertinimas. Tyrėjų nustatyta, kad vadovai, dalyvavę kuriant VA metodiką, laisviau ir kūrybiškiau interpretuoja VA metodiką, taiko ją praktikoje, vertina metodikos tobulinimo galimybes, nebijo nusižengti reglamentuotoms VA procedūroms. Vienas VA „senbuvis“ sako: *Platųjį auditą daryti kasmet nėra tikslinga. Mokytojų posėdyje pasirenkama sritis ne visuomet yra stiprybė ar silpnybė. Mūsų yra pasirenkama sritis, kuri galėtų duoti mokyklai didžiausią naudą. Tokie vadovai plačiau suvokia VA idėją, VA metodikos diegimo Lietuvos mokyklose tikslus, todėl ir, atlikdami mokyklos veiklos įsivertinimą nebijo nusižengti metodikai: Jei pamatome, kad kas nors nelabai suveikia, bandome vėl iš naujo. VA yra ne tikslas, o instrumentas, kurį galima tobulinti.*

Tarp antros grupės vadovų buvo atskleistas požiūris į VA kaip veiksmingą valdymo instrumentą, kai VA yra siejamas su mokyklos konkurencingumo didinimu: *Mane stebina kai kurių vadovų požiūris į neišvengiamą tinklo pertvarką: kam čia dar kažką veikti, mus vis tiek uždarys. Ne gąsdinti ir streikus kelti reikia, bet daryti realius darbus, ieškoti formų. Pirmiausiai puolėme prie anketų, bet po to keitėme. Tačiau sudėtinga – pokalbio metodas nėra tinkamai įvaldytas. Pozityviai VA vadybinę naudą vertinantis mokyklos vadovas mato prasmę tuo įtikinti ir savo kolektyvą: Mokytojams vidaus auditas yra papildomas krūvis ir tai jiems nepatinka. Tai reikalinga ne direktoriui, o visam kolektyvui. Auditas – tai viena iš mokyklos veiklos valdymo sferų. Kaip vienas iš direktoriaus argumentų mokyklos pedagogams – bendros planavimo veiklos: Mokyklos strateginiame plane pirmiausia ir eina vidaus auditas. Svarbu apibrėžti esamas problemas, aišku ne visas. Svarbu akcentuoti tas problemas, kurias galėtų išspręsti pats kolektyvas.*

Vertinant VA ir vadybinės sistemos integravimo galimybes, dalyvavusių pokalbiuose direktorių pastebėta, kad VA, jei jis nedaro poveikio daugumai bendruomenės narių, iš esmės mokyklos veiklos kokybės netobulina. Vertinimas savo prigimtimi yra vertės nustatymas, o bendruomenės įtraukimas organizacijos savęs vertinimo kontekste reiškia ne tiek jos dalyvavimą apklausose ir nuomonės išsakymą, kiek diskusiją ir bendrą sutarimą. Duomenų vertė yra ne informacija, o diskusijos proceso katalizė. Kaip VA neveiknumo požymį direktoriai įžvelgia ir jo menką poveikį visai mokytojų bendruomenei: *Po Vidaus audito atkišo kaip pakliuvo, mažai klauso pristatymo, mažai sau prisitaiko nedirbantys KVA grupėje. KVA grupė iškapstė labai daug įdomių dalykų, o žmonės klauso tik todėl, kad reikia atsėdėti. Mokykloje per daug visko ir mokytojui patogiau ramiai atsėdėti ir paklausti. Ryškėja ir neigiamas vadovų požiūris, vertinant mokytojo, kaip vadybininko, gebėjimus. Vadovų nuomone, mokytojas ne visada sugeba įvertinti visoje mokykloje vykstančius procesus, siauras požiūris gali būti subjektyvus, tačiau kaip naudą, kurią VA teikia vadybinei praktikai, mokyklos direktoriai išskiria mokytojų atsakomybės didinimą už prisiimtų įsipareigojimų vykdymą. Manoma, kad VA dėka mokytojai geriau susipažįsta su mokyklos veiklą reglamentuojančiais dokumentais: Mokytojos geriau susipažįsta su mokyklos dokumentais, pvz.,*

perverčia pareigybinius nuostatus. Mokytojai detaliai pirštu braukia ugdymo planą – to anksčiau nebuvo.

Kaip VA integracijos į mokyklos valdymą pavyzdys yra direktorių minimi pasikeitę mokyklos veiklos planavimo procesai, pagerėjusi jų kokybė: Remiantis VA duomenimis, daug paprasčiau sudaryti veiklos programą, strateginį planą. Lengviau sudaryti ir klasės vadovo planą. Tie patys uždaviniai leidžiasi per metodines grupes ir visa tai eina per priemones. Jie įrašomi, kaip reikalaujantys didesnio dėmesio. Metodinės grupės pačios ieškosi, ką planuoti, kur galėtų panaudoti rezultatus.

Vadovai išvelgia skirtingą VA vadybinę naudą įvairioms mokyklos veiklos srityse: Projektinėje veikloje esame labai stiprūs, audito medžiagą naudoja mokytojai savo studijoms (magistrantūroje). Dar turime klasių auklėtojų veiklos programas ir jose atsispindi, kad audito medžiaga yra naudojama. Metodiniai būreliai yra viena iš sričių, kur labai svarbus ugdymas, todėl jie negali nežiūrėti į audito medžiagą. Interviu metu nustatyta VA integravimo praktika, kai direktorius įgyvendina naują, kartu įtraukdamas kolektyvą: Tuo metu, kai dalyvavome VA kūrime, buvo juodas darbas, bet buvo įdomu. Įsivertinimo sistemos kūrimas buvo reikšmingas, nesėjau pati laiptelį po laiptelio. Nuosekliai ieškojau Vidaus audito vietos mokyklos vadybos sistemoje. Mūsų mokykloje VA turi rimčiausią vietą strateginiame ir veiklos planavime. Strateginiame laikotarpyje, kuris apima 3 metus, tiriamo tą patį. Atmetame tik tai, kas jau padaryta, pavyksta. Jei ne, ieškome giliau, kodėl nesiseka. Pažangos pasitikrinimas vyksta grynai pagal audito metodiką. Kitų dalykų netiriame. Mokytojai dirba projektinėse grupėse, kiekviena jų atlieka savo srities giluminį auditą.

Suprasdami VA naudą vadybinei veiklai, vadovai ieško būdų, kaip padidinti rezultatų objektyvumą, kartu keisdami ugdymo proceso valdymo tradicijas: VA duomenims pasitikiu todėl, kad nuėjome nuo anketavimo metodikos. Žinoma, informacija apie tam tikrus dalykus, pavyzdžiui, tėvų poreikių tenkinimas, renkama ir anketomis. Tačiau pagrindas – pamokų stebėjimas. Pavyzdžiui, kai tėvai pasakė, kad skaito informaciją mokyklos internetiniame puslapyje, mokytojai pradėjo daugiau tokios informacijos talpinti. Antras metodas – darbų analizė. Pvz., mokinys įsivertina savo projektinį darbą, jį įvertina mokytojas ir lietuvių kalbos mokytojas. Šiuos vertinimus peržiūri vadovas. Mokytojas galutinai įsivertina savo darbą, remdamasis liuanisto vertinimu ir vadovo vertinimu. Daromos išvados, pvz., kad reikia kreipti dėmesį į konspektavimo gebėjimų ugdymą.

VA mokyklos valdymo procesas, kaip rodo vadybinė praktika, gali būti sėkmingai derinamas su projektine organizacijos valdymo sistema: Strategija įgyvendinama sudarant projektus. Projektas sudaromas visam strateginiam laikotarpiui. Projekto įgyvendinimui stebėti yra iškeliami kriterijai, kurių dalis yra pastoviai stebima. Tiriamas įgyvendinimas ir sudaroma rezultatų lentelė, iš jos numatomos srities silpnybės ir stiprybės, formuluojami prioritetai. Pagrindinis dalykas, manau, yra mokytojų veiklos įsivertinimas. Mokytojai, pildydami savo veiklos įsivertinimo anketas, žiūri į strateginius prioritetus, mato, kur jie yra šitame mokyklos kontekste. Medžiagą įsivertinimui dažnai ima iš VA duomenų. Naudojami ir mokyklų metodinių grupių duomenys. Yra ir abejojančiųjų VA rezultatų panaudojimo strateginiam planavimui būtinumu: Kadangi, dabar dirbsime prie mokyklos strateginio plano, tai aš pati žinau kokioje padėtyje mokykla dabar yra. Tik manau, kad tai galima padaryti paprasčiau ir mažesnėmis sąnaudomis. Pavyzdžiui, jei mokytojai ruošiasi tėvų susirinkimui, jie daro apklausas, ko pageidautų – tai savotiškas auditas. Aš atskirų sričių atsisakyčiau, užtektų kasdienės stebėsenos.

Sisteminis ir kryptingas VA rezultatų panaudojimas nustatytas vadovams sprendžiant personalo kvalifikacijos kėlimo klausimus: Manau, svarbiausia yra tai, kad Vidaus auditas nukreipia mokytojus į kvalifikacijos tobulinimą, pvz.: metodinė grupė nusistato iš VA rezultatų, kokie reikalingi mokymai ir juos finansuoja metodinės grupės lėšomis. Kiekvienas mokytojas dalyvauja

Vidaus audite per įsivertinimo procesą. Žino, kur reikia kelti kvalifikaciją. Galbūt jis pats to ir nesuvokia. Aš jam sakau, sprendimai turi būti argumentuoti duomenimis.

Tačiau interviu rodo, kad dalis mokyklų vadovų rezervuotai vertina VA ir jo panaudojimo galimybę mokyklos valdymo procese. Direktoriai mano, kad mokytojai negali pasiūlyti arba, tiksliau sakant, nesugeba suformuluoti valdymui tinkamų rekomendacijų: *Mokytojai nėra kompetentingi, kad suformuluotų konkrečias išvadas: parašo tokią abstrakciją, kad veiklos plane tikrai nepanaudosi. Vadovui tokių popierių nereikia.* Mokyklos yra skirtingai reglamentavusios VA procesus, tačiau pažymėtina, kad ten, kur VA vyksta sėkmingai, mokyklų vadovai pabrėžia jo svarbą, o mokyklose, kuriose vadovo požiūris į VA yra labai kritiškas, vadovai apie reglamentavimą neužsimena, pvz.: *Auditui skiriame pirmadienį - tuo metu neplanuoju jokių kitų darbų mokytojams. Visiems viena valanda savaitėje apmokama už darbą atliekant VA.*

Direktoriai, kurie kritiškai vertina VA metodiką, nemato VA integravimo į vadybines veiklas prasmės, savo vertinimą argumentuoja teoriniu metodikos nepagrįstumu: *Iki šiol nėra apibrėžta, kas yra švietimo veiklos kokybė. Dokumentuose, kuriuose apie tai kalbama, dažniausiai parašomas vienas sakiny su N kablelių, kuriame galima išvelgti keletą tikslų, realia mokyklos situacija, orientuota į rezultatą ir nederančia su vertinimo biurokratizavimu: (Mokykloje akcentai sustatyti į rezultato vertinimą – egzaminus. Mokyklų įsivertinimas kažin ar reikalingas, žmonės rašo didelius talmudus, kurių niekam nereikia), bendros mokyklų vertinimo sistemos trūkumu (4 mokyklos vertinimai turi derėti tarpusavyje ir būti sujungti į vieną sistemą. Mokyklos turi vykdyti stebėseną), galimybių tinkamai apmokėti darbą trūkumu (Ne kiekvienas mokytojas gali atlikti auditą, veikla didelė, o mokama dažnai tiek, kiek kitų grupių nariams. Mokytojai nenori dirbti šio darbo), kokybės standarto, bendro visoms mokykloms, trūkumu (Metodika neduoda liniuotės, nes kiekvienas ją konstruoja pagal savo supratimą. Ambicingas kolektyvas gali viską įvertinti blogai. Kaip ten bebūtų, liniuotę turime rasti, o ne konstruoti), duomenų nepatikimumu (Giliajame audite išaiškėjo, kad mokytojai, siekdami rezultato, naudoja vienus metodus, o mokiniams patinka kiti. Vadovui, tuo tarpu, svarbu objektyvumas, geriau, kad kolektyvas nupieštų tai, kaip yra).*

Mokyklų, kurios dalyvavo mokyklų struktūros tobulinimo projekte, vadovai mokyklos įsivertinimo funkcijos atlikimą vienareikšmiškai sieja su poskyrio, atsakingo už stebėseną ir planavimą, darbu: *Stebėsenos skyrių, ar strategijos ir planavimo skyrių mokykloje steigti yra tikslinga. Duomenų apie mokyklą rinkimas nėra mokytojo funkcija. Mokytojai neturi laiko kad tai atlikti, Vidaus audito dokumentus į namus nešasi. Įgyvendinus duomenų struktūros pertvarką matavimas ir duomenų rinkimas taptų skyriaus funkcija. Skyriaus vedėjas, nuėjęs į pamokas gautų kokybinę informaciją, po to vyktų pamokos analizė, būtų užtikrinamas grįžtamasis ryšys.*

Interviu metu pastebėta, kad vadovo nuostatas, VA paskirties ir organizavimo supratimą daugeliu atveju suformavo mokymų apie VA kokybę. Vienos mokyklos direktorius taip įvertina mokymus: *Įsitraukėme pačioje pradžioje, turėjome tikrą informaciją, neapaudusių gandais.* Mokyklose, kuriose nuoširdžiai norima tobulėti naudojant savęs vertinimo technologijas, vertinimo nuolat mokomasi. VA modelis šiose mokyklose yra ne stabilus, bet nuolat besikeičiantis, pasinaudojama visomis galimybėmis jį tobulinti: *Iš IA pasimokėme auditorių geranoriškumo. Kai mokytojai pamatė, kokius metodus taiko IA, suprato, kad teikia pokalbių, o ne anketų. Pamatė, kad galima apklausti valytoją, budinčią, kad VA galima vykdyti giliau, nuoširdžiau. Pamatėme, kaip praktikoje naudojami metodai. Sumažiname dokumentų skaičių, pareitais metais audito duomenys tilpo į nedidelį aplanką. Aktyvi vadovo pozicija ar net dalyvavimas VA darbo grupėje palankiai veikia VA vyksmą, skatina integraciją į mokyklos valdymą. Iš tiesų nuomonė, kad vadovas turi likti procesų nuošalyje ir tik laukti VA rezultatų, nėra pagrįsta. Teoriškai mokyklos savęs vertinimas apima vertinimo veiklas, kurias atlieka visi bendruomenės nariai: ir mokytojai, ir mokiniai, ir vadovybė. Pirmuose VA etapuose vadovo dalyvavimas paskatina procesus, tai supranta VA integruojantys į valdymo procesą vadovai: Iš pradžių dalyvavau labai aktyviai, vėliau, kai pamačiau, kad tai vyksta*

– *nebedalyvauju. Pradžioje buvo sunku, nežinojome, nemokėjome derinti.* Tačiau tyrimas parodė, kad VA sėkmingai vyksta ir mokyklose, kurių vadovas ne itin domisi procesais, tačiau yra išipareigojęs reaguoti į VA rezultatus. Aktyvi direktoriaus pozicija VA atžvilgiu yra svarbi: *Direktorius, nors ir nežiūri giliai, jis vis tiek turi domėtis, kaip kas vyksta. Man patinka, kai žmonės gali išsakyti savo nuomonę. Tai yra svarbu. O kur didesnės mokyklos, tai vidaus auditą yra neblogai pastebėti.*

Interviu metu mokyklų direktoriai nurodė ir išorines priežastis, kurios stabdo VA integraciją į bendrą mokyklos valdymo sistemą. Daugelyje mokyklų nėra aiškiai ir teisingai sutvarkytas apmokėjimas už darbą VA metu. Leidimas mokytojui skirti papildomų valandų už tokį darbą tik iš dalies padeda spręsti problemą, nes vadovai pastebi ne vienodą mokytojų dalyvavimą VA: *Valandos už papildomus darbus priklauso nuo etato, 18 pamokų tenka 2 valandos. Tačiau vienas dirba labai daug, jam mažai būtų ir 4, kitas nemoka ar nenori, bet ir jam turiu mokėti, nors tinkamai darbo nedirba. Negaliu skatinti, nes nėra tokio fondo.* Kitas mokyklos vadovas sako: *Mes be audito negalime, bet su juo sunku, reikėtų atlikti detalų audito tyrimą, pamatuoti, kiek sugaištama laiko iš tiesų. Manytume, kad dabar skirtos vienos valandos neužtenka, mokytojai dirba daugiau. Kitas klausimas, ar dirbama efektyviai, ar sugaištas laikas atitinka rezultatą.*

Geriau suvokiantys VA idėją ir metodikos paskirtį vadovai išvelgia metodologines mokyklos savęs įsivertinimo problemas, susijusias su mokytojų tyriminio kompetencijų stoka. Pastebimas atotrūkis tarp duomenų surinkimo, jų pavertimo informacija ir rezultatų interpretavimo: *Net išmokus duomenis rinkti, kyla interpretacijos problemų: už ko kabinamės, kas su kuo gali sueiti.* Dauguma vadovų abejoja mokytojų surinktų kiekybinių duomenų ir informacijos objektyvumu. Nepasitikėjimo priežastis – mokytojų kompetencijos vertinimas. Šią situaciją galima apibūdinti ir remiantis socialinių tyrimų metodologija. Visų pirma, mokyklos mokytojų profesinė etika ir bendravimo kultūra nederą su atvira kritika ir tiesioginiu pasakymu, ką reikia daryti kitaip. Mokytojai yra specifinė profesinė bendruomenė, kurioje į vertinimą dažnai reaguojama neadekvačiai. Šis kultūrinis kontekstas priverčia vertinimo proceso dalyvius „pagražinti situaciją“ ne iš blogos valios, o siekiant išsaugoti profesinius santykius. Antra, mokyklose atliekamose sociologinėse apklausose dažnai pastebimas „socialinio išmokimo“ efektas: mokytojai į užduodamus klausimus atsakinėja taip, kaip turi būti, o ne kaip yra. Šios dvi priežastys paaiškina vadovų skeptišką požiūrį dėl VA surinktų duomenų patikimumo. Pvz., vadovai sako: *Skeptiškai vertinu anketines mokytojų apklausas. Mokytojai yra protingi žmonės ir mato, kur link einama, ko iš jų tikimasi. Klausimyno teiginiai, kurie tiesiogiai siejasi su mokytojo veikla, mums nesuteikė jokios informacijos, patys mokytojai suabejojo anketa. Auditas mokytojams be abejo yra prievarta, iš viršaus nuleistas darbas, tačiau pirma sąlyga yra ta, kad turi nors šiek tiek jis patikti, antra – darbas turi būti atliktas sąžiningai. Yra mokytojų, kurie mato naudas, be tokių nedaug, svarbu, kad atliktų sąžiningai, kad žmogumi ir jo gautu rezultatu galėtum pasikliauti.* Kito vadovo nuomone, šios problemos neišspręstų ir pamokų stebėjimas: *Būtų naudingiau, jei VA daugiau orientuotųsi į pamoką, tačiau pamokos stebėjimo patikimumas turi daug problemų, nes mokytojas gali susikaupti ir gražiai pasirodyti.* Išmanantys VA metodiką vadovai pastebi, kad mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo proceso rezultatyvumas dažnai nėra akivaizdus. Greito ir matomo rezultato nebuvimas bet kurioje ugdymo ar fizinės mokyklos aplinkos srityje formuoja neigiamą mokytojų požiūrį į VA.

Vadovams yra svarbus švietimo skyrių dėmesį VA, kaip ir į kitus mokykloje vykstančius procesus. Skyrių tinkama VA priežiūra, parama ir konsultavimas yra stimulus aktyvinti įsivertinimo procesus mokykloje, integruoti juos į bendrą mokyklos valdymo sistemą: *Skyriaus vaidmuo labai svarbus, nes savo darbą reikia ir kitiems parodyti. Skyriuje dokumentus skaito, todėl rašydamas turi žinoti, ką rašai.* Savivaldybėje, kurioje VA vykdomas ir rezultatai yra priskiriamas tik mokyklos vidaus politikai, mokyklos vadovas sakė: *Būtų gerai, kad skyrius koordinuotų ir praneštų apie VA pasikeitimus, parengtus konsultantus. Galėtų būti Švietimo skyriuje profesionalus konsultantas, dabar net nežinau, kas skyriuje kuruoja VA.* Mokyklų vadovai akcentuoja VA metodikos ir

diegimo konsultanto poreikį: *Pats tyrimo procesas turi būti, bet kažkas turi padėti tai daryti, tačiau analizuoti turi patys mokytojai. Reikalingas konsultantas. Būtų gerai pratybos, ne tik teoriniai mokymai, dabar išradinėjime dviratį ir dar neturėdami žinių. Kito rajono mokyklos vadovas teigiamai atsiliepia apie skyriaus konsultacinę veiklą: Skyrius skelbia konsultacijas, dalyvavo ir direkcinuose pasitarimuose, aš kreipiausi ne vieną kartą. Nėra problemų pasiteirauti. Švietimo skyrius neturėtų kištis, tik turėtų konsultuoti. Kiek susidūriau, švietimo skyrius konsultuoti geba. Čia pakankamai demokratiškai tikrina. Galėjau išsakyti savo nuomonę, jaučiau bendradarbiavimą.*

Mokyklų vadovai teigiamai vertina VMVA vykdomą veiklą skleidžiant sėkmingą VA patirtį, ypač pastebi mokyklos pripažinimo reikšmę: *Mokykloms svarbu būti pastebėtomis. Didelės mokyklos daro daug darbų, tačiau ministerija pamato ir mažas kaimo mokyklas, jas pamini, pasirodo ir jų patirtis gali būti įdomi.*

Svarstydami, kas padėtų sėkmingiau integruoti VA veiklas į bendrą mokyklos valdymo sistemą, visų pirma mokyklų vadovai pasigenda duomenų mokykloje rinkimo vieningumo ir mano, kad sistemos sukūrimas sumažintų mokykloje vykdomų įvairių apklausų kiekį, padėtų sujungti iš dalies dubliuojančias viena kitą veiklas, kurių vykdymas šiuo metu mokykloje yra privalomas: *Daug anketų mokykloje pildome be sistemos, chaotiškai, jei būtų sistema, būtų galima apjungti ir auditą, ir įsivertinimo lentelę, ir kitus dalykus, būtų nušauti keli zuikiai. Ko tik tiems pavaduotojams nepridėta, ko tik jiems nėra. Ir iš ministerijos plaukia anketos, mes padarome ir atiduodame, o atgal nieko negauname. Taip pat nurodomas ir pagalbos, konsultavimo poreikis, kurį galima spręsti tiek nacionaliniu, tiek savivaldybės lygmeniu: Turėtų būti atsakingi žmonės, kurie teiktų naudingą informaciją, vyktų gerosios patirties rajone sklaida. Labai naudinga ir svarbi yra gera patirtis. Tokie leidiniai yra labai naudingi ir tik jie padeda sužinoti apie kitų mokyklų patirtis.*

Dalies vadovų siūlymai susiję su VA organizavimo peržiūrėjimo būtinybe. Abejojama kasmetinio plačiojo audito nauda. Pripažįstama, kad probleminėms sritims, kuriose reikalinga intervencija, išskirti dažnai naudojamosi kitais duomenimis ir metodais. Tokiu būdu planuojant veiklą VA nėra vienintelė atrama: *Probleminių sričių atranka nėra tiesiogiai susieta su plačiuoju auditu. Tolesniam nagrinėjimui nebūtinai renkamės pačią geriausią ar pačią blogiausią sritį. Mokytojams atrodo, kad vienoje ar kitoje srityje dar lyg ko ir trūksta. Pas mus vyko ir IA, ir apskritis tikrino, naudojomės ir tais duomenimis. Mažų mokyklų vadovai, atsižvelgdami į savo mokyklos situaciją, mano, kad kasmet atliekamas auditas gali prarasti savo veiksmingumą, nes orientuojantis vien į situacijos analizę ir duomenų rinkimą mažesnis dėmesys tenka kaitos organizavimui ir vykdymui: Galbūt auditą atlikti ne kiekvienais metais, o daryti pertraukas. Dabar tiriam, darom ir nebespėjam. Tačiau iš kitos pusės, pasilyginti, daryti veiklos programą reikia kasmet. Vis tiek reikia tirti.. Giliai ir nuosekliai atliekančių VA mokyklų direktoriai drąsiai akcentuoja VA ciklo peržiūrėjimo būtinybę. Jie mano, kad procedūras reikėtų retinti: Į Vidaus auditą labai plačiai įjungtas visas kolektyvas. Apklausoje labai daug dalyvavo ne tik mokinių, bet ir jų tėvų. Labai giliai viskas vyko, todėl ir lėšų ir laiko sąnaudos labai didelės ir visai neapmokamos. Todėl dažnai mokytojai „kalba, kam to reikia?. Kai tokį platųjį auditą atlikome, tai ar reikia taip dažnai? Gal geriau būtų, kas treji metai atliekamas auditas? Apklausos tai nuolat vyksta, nuolat gilinamės į įvairias sritis.*

Vadovai mano, kad būtų galima VA organizavimo modelį koreguoti, įvertinant mokytojų kompetenciją tinkamai atlikti tyrimą: *Galvojant apie mokyklos valdymo struktūros kaitą, stebėsenos ar koks kitoks poskyris garantuotų didesnę profesionalumą. Galima sukurti sistemas, kai poskyrio surinkti duomenys būtų naudojami įsivertinimui. Aišku metodas neveiktų, jei poskyryje būtų vienas žmogus, kuris dar turi ir 18 pamokų. Jei žmogus – profesionalas – gal būtų ir geriau. Gal kai kurią techniką jis ir galėtų valdyti profesionaliau? Galbūt reikėtų vieno žmogaus, kuris vien tik prižiūrėtų mokytojų veiklą, stebėtų jų pamokas, gal ir gerai būtų. Išsiskiria vadovų požiūris dėl VA profesionalų atlikimo mokykloje, kurio siekiama ir drauge abejojama: Gal būtų lengviau, jei būtų profesionalus auditorius, bet bendruomenės palikimas už nugaros irgi yra ne gerai. Jei viena*

komanda, daranti konkretų darbą, būtų susijusi su vidaus auditu, tas atliktas darbas gal ir būtų profesionalesnis. Savo mokykloje tokio skyriaus vadovą tikrai būtų galima rasti iš mokytojų tarpo. Mūsų mokytojai tikrai yra iniciatyvūs mokytis. Bet visgi, svarbu yra įtraukti bendruomenę, nes svarbi nuomonė iš visų pusių (mokytojai, moksleiviai, tėvai).

VA naudą išvelgiančių mokyklų vadovai mano, kad VA sąsajos su planavimu nėra tokios paprastos ir reikalauja papildomo mokymosi ir diskusijų: *Reikalingi mokymai ir pasitarimai, kaip Vidaus auditą sieti su planavimu. Giliau nagrinėta ši problema nėra. Savivaldybės dokumentuose yra raštu išdėstyta, kas yra svarbu vidaus auditui, bet kad auditą susietume su planavimu ir mokyklų vadovai susirinkę kartu su švietimo skyriumi analizuotų, ar strateginis planas siejasi su vidaus audito veiklos ataskaitomis, taip nėra.*

Gera išmanantys VA metodiką ir strateginį planavimą vadovai abejoja VA intensyvumo būtinumu ir tiesioginiu jo panaudojimu, rengiant strateginius dokumentus: *Platųjį auditą, dirbant taip kaip mes, reikėtų daryti kas treji metai. Ir pasitikslinti pokyčius. Strategijai nustatyti reikia daugiau informacijos nei duoda VA. Net ir SSGG analizės negalima daryti vien iš VA duomenų. Mokyklų vadovai, gerai išmanantys VA metodiką ir aktyviai dalyvaujantys VA procesuose mokyklose, pastebi mokymų trūkumą: Niekur nerandame seminarų, mokymų, kur būtų galima sužinoti apie naujoves. Taigi, pasigendame naujovių mokymo. Labai trūksta knygų, kad mokytojai galėtų pasiskaityti. Literatūros reikėtų daugiau. Mokyklos vadovas, daug dėmesio skiriantis VA rezultatų panaudojimui mokyklos valdymo procese, pasigenda NMV analizės ir komentaro: Aš matau tik metodikos pristatymą, bet neinama toliau. Konsultacinė sistema nebuvo sukurta. Konsultantai dažniausia mokytojai, bet ne profesionalūs vadybininkai. Be to, per 4–5 valandų seminarą nieko negali padaryti, reikia toliau dirbti su mokykla. Mokykla, priklausomai nuo to kokioje ji yra vietoje, turi turėti palaikymą. Metodikoje yra užuominų apie strateginį planavimą. Tačiau daugumai vadovų praverstų instrukcijos – kelių į tobulą mokyklą keliai.*

Išvados ir apibendrinimai, remiantis mokyklų vadovų interviu

Po interviu su skirtingų bendrojo lavinimo mokyklų direktoriais apie VA paskirtį ir metodiką, kaip mokyklos veiklos kokybės matavimo ir gerinimo instrumentą, galima teigti, kad vadovų požiūris skiriasi ir priklauso nuo keleto jį formuojančių veiksnių.

Visų pirma, mokyklos direktorių požiūrį į VA teigiamai veikia aktyvus dalyvavimas VA metodikos kūrimo, išbandymo, tobulinimo veiklose, įsitraukimas į išorės audito vertinimus. Pakankamas žinių turėjimas, aktyvi veikla, buvimas viešojoje diskusijoje apie VA erdvėje formuoja giluminį požiūrį į VA, kuris pirmiausia atsiskleidžia dalijantis savo žiniomis su mokyklos pedagogais. Antra, teigiama nuostata į VA susiformuoja, kai mokykloje nuosekliai ir atsakingai vykdomas VA, kurio rezultatais pasinaudojama įsivertinant ir tobulinant mokyklos veiklos kokybę. Trečioji teigiamo požiūrio formavimosi priežastis nusakoma aktyviu mokyklos vadovo įsitraukimu į VA, kartu su mokytojais atliekant visus jam priskiriamus eilinio įsivertinimo proceso dalyvio vaidmenis.

Direktoriai, kurie nesigilina į VA metodiką ir formaliai vertina jo procesus mokykloje, ir tie, kurie stengiasi sąmoningai atsiriboti nuo VA, visą atsakomybę perkeldami ant mokytojų pečių, dažniau neišvelgia VA, kaip mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo instrumento, prasmės ir naudos. Šie vadovai mano, kad VA nederą su mokyklos valdymo sistema ir negali būti į ją integruojamas. Teoriškai įrodyta, kad vertinimo tyrimai turi būti vykdomi įtraukiant tuos asmenis, kurie naudosis tyrimo rezultatais. Būtent dėl šios priežasties tyrimo veiksmingumas, jo rezultatų panaudojimas mokyklos valdymo tikslais gali būti labai menkas.

Jei mokyklos direktorius aiškiai parodo, kad VA jam nėra svarbus, o mokytojai nemato kitos VA prasmės, kaip tik rinkti duomenis ir teikti informaciją, kuri yra nereikalinga vadybiniams

sprendimams priimti, susidaro situacija, kai mokyklos bendruomenė iš esmės atmeta Mokyklos vidaus audito metodiką, mano, kad ji yra nevykusi ir nereikalinga. Tokia situacija diskredituoja pačią mokyklos savęs vertinimo idėją ir yra mokyklai žalinga.

Tyrimu nustatyta, kad yra nemažai sėkmingų atvejų, kai VA procesas, jo rezultatai integruojami į mokyklos valdymo sistemą. Visų pirma, dauguma vadovų VA rezultatais grindžia savo strateginius planus ir programas. Tačiau reikia pastebėti, kad dalis vadovų, puikiai išmanančių tiek VA metodiką, tiek strateginį planavimą, abejoja šių dviejų metodikų idealia ir natūralia jungtimi. Jie mano, kad reikalingi papildomi tiksliniai mokymai ir diskusija, atverianti konceptualesnį VA ir strateginio planavimo derinimo kelią.

Reikia pastebėti, kad tik nedidelė tyrime dalyvavusių vadovų dalis VA suvokia kaip naudą teikiančią veiklą mokytojui jo profesinio tobulėjimo srityje. Šio požiūrio ribotumas iš dalies paaiškinamas VA metodikos vadybinio pritaikymo, bet ne edukacinio poveikio akcentavimu. Tai atskleidžia VA metodikos praktinio taikymo suformuotą paradoksalią situaciją: instrumentas skirtas mokyklos veiklai tobulinti, tačiau jo taikymo vienas iš rezultatų, personalo veiklos kokybės augimas, dalies priimančiųjų sprendimus yra nepripažįstamas ir nepanaudojamas. Reikia pastebėti, kad šis paradoksas ypač ryškus, kai vertinimo susitarimai ir diskusija suprantami kaip viena iš kertinių suaugusiųjų mokymosi per veiklą strategijų.

Didelių mokyklų vadovai įžvelgia nevienodą duomenų rinkimo ir įsivertinimo procesų santykį VA, kaip veiklos kokybės tobulinimo instrumento, kontekste. Vieni iš jų teigia, kad visa mokykloje renkama informacija ir vykstantys tyrimai turėtų būti naudingi mokyklos savęs vertinimo tikslais, kiti – kad turėtų būti formuojama bendra mokyklos duomenų bazė, į kurią įsivertinimo tikslu atliekamų tyrimų duomenys būtų įtraukiami. Daugumos mažų, tyrime dalyvavusių mokyklų vadovai mano, kad VA metodika ir organizavimas beveik nesuderinami su jų vadybine praktika. Mažos mokyklos valdymo situacija VA kontekste ypatinga tuo, kad maža bendruomenė vadovui suformuoja nuostatą, jog joje visi apie visus viską žino ir jokie tyrimai nieko naujo neatskleis. Be to, manoma, kad tokios tradicinės, iki VA vykusios veiklos kaip darbas metodiniuose būreliuose, kasdieniniai vadovų pasitarimai, tiesioginis mokytojų bendravimas mokytojų kambaryje ir pan., teikia pakankamai informacijos, reikalingos kokybiškiems mokyklos valdymo sprendimams priimti.

Teikdami siūlymus dėl VA tobulinimo, mokyklų vadovai atkreipia dėmesį į keletą vadybinių sprendimų, priimtų aukščiausiu švietimo valdymo lygmeniu, kurie iš dalies suformavo šiandieninį požiūrį į VA. Visų pirma, mokyklų direktoriai pasigenda bendros duomenų mokykloje rinkimo sistemos ir mano, kad tokios sistemos sukūrimas sumažintų mokykloje vykdomų įvairių apklausų kieki, padėtų sujungti iš dalies dubliuojančias viena kitą veiklas, kurių vykdymas šiuo metu mokykloje yra privalomas. Antra, giliai ir nuosekliai atliekančių VA mokyklų direktoriai akcentuoja ne tik metodikos turinio, bet VA organizavimo peržiūrėjimo būtinybę. Dalis kompetentingų mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo srityje vadovų mano, kad plačiojo audito nereikia atlikti kasmet, kad neįmanoma, remiantis tik VA rezultatais, strategiškai valdyti mokyklą. VA naudą įžvelgiančių mokyklų vadovai mano, kad VA rezultatų sąsajos su mokyklos veiklos planavimu nėra tokios paprastos, reikalauja papildomo bendro mokymosi ir diskusijų. Taip pat išryškėjo vadybinių leidinių mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo organizavimo klausimais poreikis.

6. ŠVIETIMO SKYRIŲ SPECIALISTŲ POŽIŪRIO Į MOKYKLŲ VIDAUS AUDITĄ TYRIMO REZULTATAI

Švietimo skyrių specialistų, kuriojančių VA savivaldybėje, interviu buvo atliekami tyrėjų grupei lankantis savivaldybėse. Iš viso interviu davė 7 savivaldybių švietimo skyrių specialistai. Šios grupės respondentų imtis suformuota derinant su mokyklų atvejų analizės imtimi. Kokybinis pusiau struktūruotas interviu taikytas tyrėjams norint išsiaiškinti:

- Kokios švietimo skyriaus veiklos susijusios su mokyklose vykstančiais VA procesais? Kaip (jei yra) jos įteisintos švietimo skyrių veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose?
- Kokie yra švietimo skyrių specialistų požiūriai į VA organizavimą mokyklose? Ką jie mano apie VA atlikimo kokybę ir mokyklų gaunamus rezultatus?
- Kaip savivaldybių specialistai vertina savo žinias ir gebėjimus sėkmingai kuruoti jiems priskirtą sritį ir konsultuoti mokyklą VA atlikimo klausimais?
- Koks savivaldybių švietimo specialistų požiūris į NMVA veiklą, organizuojant mokymus mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo klausimais?

Švietimo skyriaus specialistų atsakymų, gautų interviu metu, analizei taikytas turinio (*content*) analizės ir atviro kodavimo metodas. Respondentų atsakymai buvo keletą kartų skaitomi ir grupuojami pagal prasmę į atskiras grupes pagal atsakymų turinį. Tyrėjai, remdamiesi savo ekspertine bei tyrimų metodologine patirtimi, įvertino teiginių grupės prasminį bendrumą ir išskyrė abstrakčias kategorijas, kurių turinys orientuotas į esmines respondentų nuomone.

Kategorijos turinys ir logika atskleidžiama naudojantis naratyvo technika. Respondentų originalūs teiginiai kategorijos viduje grupuojami ir nuosekliai pateikiami taip, kad jų prasmė seka sudarytą siužetą, kurio logika apibūdina ir atskleidžia tiriamą situaciją. Susipažįstančiam su kategorijos teiginiais sudaroma galimybė sekti ir kategorijos „siužetinę liniją“, atskleidžiančią loginę jungtį tarp skirtingų respondentų nuomonių.

Remiantis švietimo skyrių specialistų atsakymų į tyrėjų klausimus pirminės analizės rezultatais, sudarytos dvi respondentų grupės, kurių skiriamasis bruožas yra požiūris į priskirtos VA kuravimo funkcijos atlikimą. Pirmajai grupei priklauso respondentai (N=4), kurie mokyklų VA kuravimą supranta kaip vykdomą dar vieną priežiūros funkciją. Antroji respondentų grupė (N=3) sudaryta iš savivaldybės specialistų, labiau orientuotų į mokyklos konsultavimą ir pagalbos teikimą, mokyklai atliekant VA.

Atviro kodavimo metodu abiejų respondentų grupių teiginiai buvo suskirstyti į kategorijas, kurios pateikiamos 6.1 ir 6.2 lentelėse.

6.1 lentelė

Švietimo skyriaus specialistų požiūris į mokyklų VA. Specialistai, vykdytys VA priežiūros funkciją

Kategorijos pavadinimas ir turinys
VA priežiūra, analizuojant privalomus steigėjui teikti derinti dokumentus <i>Švietimo skyrius stebi, kasmet renka duomenis ir analizuoja mokyklų vidaus audito procesą. Mokykla yra autonomiška ir mes negalime įtakoti jų planų. Švietimo skyriaus veiklos planas yra iš viršaus, o vidaus</i>

auditas, kai daromi derinimai, kiekvienas kuratorius žiūri, kiek yra atsižvelgiama į vidaus audito metu gautas išvadas per savivaldybės tarybos posėdžius. Skyriaus specialistai su mokyklomis derina metines veiklos programas ir stebi, ar jose panaudojama VA informacija. Specialistai VA mokyklose žiūri per strateginį planavimą: ar mokykla formuoja savo strategiją, remdamasi VA rezultatais. Švietimo skyrius VA vertina netiesiogiai, pvz., per mokyklos vadovų atestaciją: Savivaldybės tarybos sprendimu patvirtintuose mokyklų nuostatuose, Valdymo skyriuje yra punktas apie tai, kad mokyklos direktorius inicijuoja vidaus auditą. VA duomenys puikiai iliustruoja mokyklos vadovų ir bendruomenės pasiekimus bei trūkumus. Kompetencijos portfelio medžiaga turi būti pagrįsta, jei yra spragos VA organizavime, tai atsisuka prieš juos pačius: neatestuojama norimai kategorijai. Tas pats ir per mokytojų atestaciją. Kadangi tai yra mokyklų „vidaus reikalas“, nemanau, kad Švietimo skyrius turėtų dar kaip nors kontroliuoti.

Požiūris į VA organizavimą mokykloje

VA yra nuleistas ministerijos ir mokykloms yra privalomas. Mokyklos yra įpratę vykdyti nurodymus, todėl VA priima ramiai. Jei vykdo metodiškai, tai VA yra eilinis darbas mokykloje. VA varikliukas yra pats vadovas ar pavaduotojas. Jei kuriam auditas neįdomu, suk saugiklius kur nori, nepadės... (apie audito ir vadovo atestacijos portfelio dermę). Auditas mokyklose vyksta dažniausiai baigiantis mokslo metams, nes ŠMM prašo informaciją pateikti birželio mėn. O kas jiems lieka? Audito nepadarysi rudenį, kai yra kiti darbai: ugdymo plano sudarymas, popamokinės veiklos organizavimas, kiti svarbūs darbai. Todėl strateginiams dalykams rengti naudoja seną informaciją.

Švietimo skyriaus specialistų įtraukimas į VA mokymus

Mokyklos jau atliko auditą, o savivaldybių darbuotojai dar buvo nuošalėje. Jie su vidaus auditu supažindinti tik berods 2004 m. ir tai tik tie, kurie atsiliepė į mokymus. Pradžioje didelė problema buvo ta, jog švietimo skyriaus specialistai buvo tarsi nereikalingi toje veikloje. Seminarai apie vidaus auditą buvo organizuojami mokyklose pedagogams, o švietimo skyriaus darbuotojais į juos nebuvo kviečiami. Tačiau patys švietimo skyriaus specialistai savo noru nepraleisdavo tokių seminarų, juose dalyvaudavo. Tačiau pasikalbant su mokyklomis susidaro įspūdis, kad visi mokėsi, tačiau kaip daryti niekas nemoka.

Mokymų apie VA, skirtų švietimo skyriaus specialistams, vertinimas

Jaučiasi tokia nuostata (NMVA seminaruose), kad švietimo skyrius yra kažkas negero. Seminaruose švietimo specialisto vaidmuo nėra išryškinamas: pateikiama sistema, įtikinėjama nauda, bet kaip kuruoti, koordinuoti nėra kalbama, apsiribojama gražiomis deklaracijomis. Kai užklausėme apie švietimo skyriaus specialisto vaidmenį mokykloms atliekant VA, seminare negavome jokio atsakymo. Deklaruojama, kas turėtų būti, bet paprastas žmogus negali suprasti, ką turi daryti, ką reiškia koordinuoti. Iš organizatorių negavau atsakymo, koks yra skyriaus specialisto vaidmuo. Pamokos vertinimo seminaras buvo įdomus. Bet iš vieno seminaro maža naudos, negali pasidaryti „špagalkės“ seminarui pavaduotojams apie pamokos stebėjimą.

Buvo padaryta klaida, kad vidaus auditą pristatė tik mokykloms, bet ne kartu ir švietimo skyriams. Kai prasidėjo „Kaip mums sekasi“, agentūra sušaukė ekspertus ir tik tada buvo informuoti švietimo skyriai. Agentūra būtų daugiau laimėjusi, jei būtų apmokę švietimo skyrių darbuotojus, kurie, tapę ekspertais, būtų vedę apmokymus savo rajonų mokykloms. Žmonės turi būti dalyvavę tame procese, o ne tik teoriškai apie jį žinotų. Jei žmogus, kuris kuruoja vidaus auditą, yra atėjęs iš mokyklos, tuomet jis turėtų mokymus ir turi apie tai informacijos ir patirties, tačiau jei žmogus yra iš švietimo skyriaus, jis yra visiškai savamokslis.

VA kuravimo institucionalizavimas

Atsakingo asmens už vidaus auditą savivaldybės švietimo skyriuje nėra. Neparengti pareigybiniai nuostatai. Kaip kuruojanti auditą specialistė turiu į ŠMM mokyklų siunčiamą informaciją. Mokyklų VA kuravimas nėra reglamentuotas, skyriaus specialistai dažniausiai vykdo priežiūrą, dalyvauja atestacijose, tiria skundus. Ateiname vykdyti priežiūrą, stebima išorė, stebime ir vertiname, kas vyksta viduje, tačiau į VA nesikišame. Ir taip dideli krūviai, o dar VA įrašė į funkcijas. Skyrius gali nesikišti, juk pasakyta, kad tai mokyklos vidaus reikalas.

Požiūris į pagalbą mokykloms, atliekančiomis VA

Dėl VA kuravimo iniciatyvos: nenoriu lįsti ir iš savo iniciatyvos kažką organizuoti. Kadangi tai vidaus auditas - vadinasi, jį vykdyti turi ugdymo įstaigos vadovai ir bendruomenės nariai, bet ne pašaliniai asmenys. Sugalvojom anketas. Apklausėm mokyklas ir maitai, kurioje yra gerai ir gali dalinti patirtimi, kam VA? Be to, mokyklų vadovai ir mokytojai geriausiai yra išsianalizavę savo mokyklos pasiekimus ir trūkumus ir geriausiai žino, kur, koku būdu juos pritaikyti ir kaip siekti geresnių savo švietimo įstaigos rezultatų. Švietimo skyriaus specialistai apkrauti nesibaigiančiais darbais, todėl padėti mokykloms vykdyti vidaus auditą - būtų dar vienas papildomas rūpestis, už kurį papildomo užmokesčio niekas nemokės.

VA kokybės vertinimas

Pasižiūrėjus į mokyklas matyti koks konsultantas „prašliaužė“. Konsultantai buvo paruošti vienodai, bet perteikė taip kaip suprato.. Kritiškai vertinu dalies konsultantų veiklą: žmonės patys turi būti dalyvavę

procesuose ir tik tada konsultuoti kitus. Buvau sunerimęs, dėl atskirų mokyklų vidaus audito įvykdymo kokybės. Tačiau suvokiau, kad pedagogai yra paruošti vienodai, tik kiekvienas jų gautą informaciją perleidžia per save ir suvokia ją savaip ir būna: „Žodžiai liaudies, o muzika ministerijos“. Aš pati tik per išorės auditą suvaldžiau vidaus auditą. VA ataskaita yra labai formali ir ja pasitikėti negalima. VA segtuvų mažai, reikia vartyti ir tikrinti, prašyti praktiškai rodyti, kaip VA vyksta mokykloje. Padėti gali pamatyti tik pakalbėjęs su mokytojais. Mokykla dažnai iškreipia sugalvoja savo pavyzdžiui. Yra vienas direktorius, kuris nuolat manęs klausia, gal yra, jau kokia mokykla parengusi savo vidaus audito ataskaitą. Kad jis galėtų pasižiūrėti, kaip reikia rengti ataskaitą. Be to, pasitaiko atveju, kuomet gauname identiškas kelių mokyklų veiklos ataskaitas.

Siūlymai dėl paramos ir pagalbos mokykloms

Galbūt reikėtų atkreipti dėmesį į tokias švietimo įstaigas kaip Pedagoginė-psichologinė tarnyba, Gamtos mokykla, Moksleivių namai ir pan., kuriose organizuojamas kitoks ugdymo procesas ir kurioms reikėtų taikyti „savitą“ vidaus audito metodiką.

Apskritai, dalis ministerijos darbų yra sunkiai įgyvendinami mažose kaimo mokyklose. Ar didelė mokykla ar maža, vis tiek turi pildyti tuos pačius popierius, atlikti tuos pačius darbus. O mažose mokyklose tai dažnai kraunama vienam žmogui, todėl darbai gali būti daromi nekokybiškai. Dabar mokyklos paima vieną VA rodiklį ir su juo dirba, bet pradžioje niekas nesakė, kad taip galima, todėl, galbūt ir susiformavo neigiama nuostata. Kita problema, mokytojų amžius. Jie yra geri mokytojai, bet vadybininkais neparuošti būti, o ir nenori, nes sako, „kiek čia man liko iki pensijos?“. Neaišku kodėl vienas metodikos variantas. Ateityje mokykloms geriau galėtų būti 10 metodikų, iš kurių galėtų rinktis.

Geriau būtų padaryti kokybišką seminarą su skaidrėmis, vaizdais ir jį patalpinti internetinėje svetainėje, kad prireikus bet kas galėtų atsiversti ir pažiūrėti. Tik tuomet pedagogas gali būti ramus ir žinoti, kad tai originalas, kokybiška informacija.

Agentūroje specialistai galėtų parengti anketų pavyzdžius (pvz. elektronines anketas), taip pat parengti statistinių duomenų apdorojimo programas. Jas patalpinti internetinėje svetainėje, kad būtų prieinami bet kuriai mokyklai. Tai būtų produktas, kuri galėtų mokykla nusipirkti. Svarbu, kad tas produktas būtų kokybiškas.

6.2 lentelė

Švietimo skyriaus specialistų požiūris į mokyklų VA. Specialistai, palaikantys ir skatinantys VA mokyklose

Kategorijos pavadinimas ir turinys
<u>VA priežiūra, analizuojant privalomus derinti su steigėju dokumentus</u> Visi jau išmoko, kad ką planuoja ir darai, reikia sieti su auditu. Skyriui mokykla teikia tas pačias ataskaitas kaip ir NMVA. Mokykla žino, ką su jų pateikta medžiaga darys aukščiau stovintys. Jie mato, kad mes, skyrius, naudojames tais duomenimis, kuriuos mums teikia. Sau skyriuje iš jų rengiu atskiras ataskaitas, su kuriomis susipažįsta visi skyriaus specialistai, taip sužinodami, ką kuri mokykla ruošiasi tobulinti. Kai skyriuje derinamos mokyklos veiklos programos, žiūrimas derinimas su VA rezultatais. <u>VA stebėjimas mokyklose kaip integruota į švietimo skyrių funkcijas veikla</u> Švietimo skyriaus vaidmuo didžiulis - reikia paskatinti, paakinti. Iki agentūros yra toli... Jei skyrius nesirūpins, tai niekas nejudės, mokyklos atskaitas dės į stalčius: nuolat kalbu „ką tu darysi su duomenimis, kuriuos surinkai?“. Jei iš šito kabineto nieko nedarytum, VA vyktų tik keliose atskirose mokyklose. Atsiųstą mokyklų medžiaga atiduodama specialistams, kad žinotų, ką kuri mokykla tobulins. Metodinės veiklos tikrinimo atmintinėje skyriaus specialistams yra įtrauktas VA išvadų panaudojimas, įtraukiamas ir VA audito rezultatų vertinimas. Lenteles paleidžiame į mokyklas, jie mato, kas skyriuje ką daro, kooperuojasi. Formaliai mes turėtume tarpininkauti, tačiau konsultuojame ir padedame. Kuriame rekomendacijas mokyklos kuratoriaus veiklai, ir vienas pagrindinių darbų - pagalba ir konsultavimas. Konsultuoti leidžia išorės audito patirtys. Mokytojams smagiau matyti konsultuojantį skyriaus žmogų, nei kitos mokyklos, gal konkuruojančios, pavaduotoją. Kai kurie KVA grupių vadovai pageidavo tarpininkavimo kalbantis su direktoriais. <u>Iniciatyvos, skatinačios mokyklose vykstantį VA</u> Nuvažiavusi į mokyklą visada apie VA pasidomiu. Kartais sakau „kam atlikote auditą, jei viena tyrinėjote, o kita darote?“ Siuntėme anketas mokykloms, iš kurių paaiškėjo, kad reikia konsultacijų mokytojams. Tuomet trise pervažiavome mokyklas be jokių inspektavimo knygielių.. Organizavome rajoninę konferenciją apie VA. Kai kurie rajonai kuria KVA klubus. KVA klubo reikia, nes tai pasidalinimas patirtimi. KVA

klubas žmonės vilioja nenormalumu, nėra popierių ir pirmininkų. Kalbėdami pamatėme, kad svarbu metodas, anketos vėlka kaip šleifas. Vienos mokyklos psichologė mokė diskusijos... Šiais metais sutarėme išbandyti dar vieną metodą.

Švietimo skyriaus iniciatyva per Švietimo centrą yra užsakomi seminarai pagal mokyklos (-ų) poreikius. Dabar vyks seminaras: „Kas yra gera iliustracija“.

Steigėjo atstovo požiūris į VA procesą mokykloje

Reikia laiko, kad mokytojai suprastų, kad darydami auditą jie dirba sau. Iš tribūnos jų nenuteiksi...

Mokyklose veikia įvairūs modeliai – vieni per metodinę veiklą, kitur atskira KVA grupė. KVA grupės žmonės turi būti įtraukti į planavimą. Negali sakyti, kad pas vienus geriau, pas kitus blogiau. Rajone turime tikinčių, pažengusių ir protingai besinaudojančių, aišku yra ir pesimistų, tačiau jie garsiai nekalba. Dažnai mokyklos vis tiek darosi savo tyrimus, bet joms neateina į galvą, kad tai vidaus auditas.

Mokymų švietimo skyrių specialistams vertinimas

NMVA organizuoja daug renginių apie vertinimą. Agentūros mokymai įdomūs ir naudingi skyriaus specialistams. Reikia ir skyriams padėti. NMVA daro daug veiklų, tačiau ne kiekvienas skyrius gali ir nori pasiimti.

Tyrėjų komentaras

Interviu su švietimo skyrių specialistais, kuriojančiais VA, rezultatai rodo, kad šios VA mokyklose kuravimas visų tyrime dalyvavusių respondentų pirmiausia suprantamas kaip mokyklos dokumentų, fiksuojančių VA, valdymas. Visi specialistai patvirtina, kad švietimo skyriuose, derinant mokyklų strateginius dokumentus, fiksuojama, ar mokyklos planavimas paremiamas VA rezultatais. Abiejose respondentų grupėse vienodai atsiskaitoma NMVA, teikiant suvestines VA rezultatų lenteles. Antros respondentų grupės dokumentų, susijusių su VA, valdymo praktika rodo, kad šie specialistai paskatina mokyklas ne tik formaliai atsiskaityti, bet ir atsakingai atlikti VA, parodo, kad mokyklų pateikta informacija yra svarbi ir daro įtaką priimant savivaldybės švietimo valdymo sprendimus.

Palaikančiose ir skatinančiose VA savivaldybėse mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo klausimai yra nuosekliai ir kryptingai integruojami į kitas skyriaus veiklas. Toks skyriaus dėmesys VA yra ir stimulas atsakingai atlikti veiklos kokybės įsivertinimą mokyklose. Kartu tai yra ir steigėjo priežiūros technika, kai VA medžiaga naudojama tikrinant ir rengiant ataskaitas skirtingais mokyklos veiklos priežiūros klausimais. Taip pat pastebimas kuriojančio VA specialisto siekis mokyklų veiklos įsivertinimo praktika sudominti kitus skyriaus kolegas, mokyklų vadovus. Šiam tikslui pasiekti organizuojami pasitarimai, kolegų mokymai, pagalba panaudojant VA rezultatus jų kuriojamų sričių priežiūrai.

Savivaldybėse, kurių specialistai aktyviai palaiko VA procesus mokyklose, nėra kratomasi atsakomybės už jų atlikimo kokybę ir rezultatus. Steigėjo atstovai jaučiasi įsipareigoję mokyklas šviesti veiklos kokybės įsivertinimo klausimais, atskleisti VA metodikos taikymo teikiamą naudą. Todėl šiose savivaldybėse nuolat organizuojami mokymai mokytojams ir vadovams, teikiamos konsultacijos audito organizatoriams ir skatinama dalytis gerąja patirtimi, aktyvai dalyvaujama NMVA veiklose.

Požiūris į VA teikiamą naudą ir įsivertinimo procesų priežiūros funkcijos realizavimo specifika yra susijusi su šią sritį kuriojančio specialisto kvalifikacija ir kompetencija mokyklos savęs vertinimo srityje. Atsakingiau ir kūrybiškiau procesus organizuoja specialistai, turintys mokyklos veiklos kokybės išorinio vertinimo patirtį. Kita dalis steigėjo atstovų akcentuoja mokymų ir patirties konsultuoti mokyklas VA klausimais stoką.

Išvados ir apibendrinimai, remiantis interviu su savivaldybių švietimo skyrių specialistais

Remiantis interviu rezultatais nustatyta, kad ir švietimo skyriuose, kaip ir mokyklose, susiformavę du požiūriai į mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo filosofiją ir praktiką, lemiantys VA veiksmingumą. Švietimo skyrių specialistai, kurie neįžvelgia didelės VA naudos mokyklos ir savivaldybės švietimo veiklos kokybės gerinimui, VA priežiūros funkciją atlieka nepažeisdami ją reglamentuojančių dokumentų. Tačiau aktyvus ir motyvuotas švietimo skyriaus dėmesys VA, išipareigojimas gerinti atlikimo kokybę kiekvienoje kuruojamoje įstaigoje yra veiksnys, didinantis teigiamą nuostatą VA atžvelgiu, įsivertinimo atlikimo kokybę ir rezultatų panaudojimo veiksmingumą.

Aktyviai mokyklas VA klausimais konsultuoja dažniau švietimo skyrių specialistai, kurie savo iniciatyva kryptingai domisi mokyklos veiklos kokybės vertinimo ir įsivertinimo teoriniais modeliais, praktika. Reikia pastebėti, kad dalis iniciatyvių ir kompetentingų konsultuoti mokyklas, vykdant VA, yra NMVA priklausantys išorės vertintojai. Šie švietimo skyrių specialistai jaučiasi turintys pakankamai žinių apie mokyklos veiklos kokybės vertinimą ir galintys atsakyti į mokyklos bendruomenei rūpimus klausimus. Kita dalis steigėjo atstovų akcentuoja mokymų ir patirties konsultuoti mokyklas VA klausimais stoką.

NMVA organizuojamų mokymų steigėjo atstovams turinys vertinamas prieštaringai. Specialistai, kuriems pakanka bazinių žinių apie ugdymo kokybės vertinimo teoriją ir praktikas, mokymų turinį vertina teigiamai, įžvelgia teikiamų žinių aktualumą ir naudą kuruojant VA. Steigėjo atstovai, kurie nėra dalyvavę išorės vertintojų mokymuose, NMVA organizuojamus mokymus vertina pakankamai skeptiškai. Dauguma su tyrėjais bendravusių švietimo skyrių specialistų pripažįsta savo nekompetenciją mokyklos savęs vertinimo organizavimo ir rezultatų panaudojimo srityse. Iš pokalbių ryškėja situacija, kad skyrių specialistų mokymai apie VA visų pirma buvo skirti mokyklų bendruomenėms. Savivaldybių atstovų nuomone, mokymai jiems jau buvo organizuoti pavėluotai arba rengiami nesiorientuojant į šia tikslinę švietimo darbuotojų grupę.

Tyrėjų nuomone, aktyvesnis švietimo skyrių specialistų įtraukimas į VA suteiktą naudos tiek mokykloms, tiek savivaldybės administracijos darbuotojams. Švietimo skyriaus specialistai, kuruojantys VA ar mokyklą, neabejotinai turi gerai išmanyti veiklos kokybės vertinimo teoriją ir praktiką. Jiems būtina padėti kryptingai plėsti savo žinias mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo teoriniais ir praktiniais klausimais. Reikia atskleisti VA dermę su visa mokyklos veikla, kryptingai akcentuojant VA metodikos interpretavimo laisvę ir mokyklos teisę rinktis VA organizavimo formas. Taip pat svarbu aptarti mokyklos ir skyriaus specialisto bendravimo ir bendradarbiavimo VA klausimais būdų pasirinkimo laisvę ir įvairovę iš esmės neardant nusistovėjusių mokyklų kuravimo tradicijų.

Manytume, kad steigėjo atstovų išaugusi kompetencija būtų VA procesams naudinga šiais aspektais: visų pirma, steigėjo atstovo dėmesys ir kompetencija teikti reikiamą metodinę pagalbą paskatintų mokyklos bendruomenę atlikti įsivertinimą ir padėtų mokyklų KVA grupėms geriau atlikti VA; antra, mokyklose vykstantis VA ir dalyvavimas jame būtų prasmingas mokyklos kuratoriui, kaip leidžiantis geriau suprasti mokyklos gyvenimo aktualijas ir kokybiškiau realizuoti padėjėjo, konsultanto vaidmenį.

7. VIDAUS AUDITO SITUACIJA MOKYKLOSE: IŠORĖS AUDITO ATASKAITŲ ANALIZĖ

Siekiant nustatyti, kaip VA organizuojamas mokyklose, koks pasirenkamas bendruomenės įtraukimo į mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo procesus modelis, atlikta išorės audito ataskaitų analizė. Analizei panaudotos 58 mokyklų ataskaitos. Ieškant atsakymo į iškeltus klausimus, buvo remiamasi trečiąja ataskaitų dalimi „Vidaus audito veiksmingumas“ ir septintosios mokyklos veiklos srities „Mokyklos valdymas ir kokybės garantavimas“ vertinimu. Ataskaitų dalies analizei taikytas turinio (*content*) analizės metodas. Iš šių dalių ataskaitų tekstų buvo renkami VA mokyklose modelių aprašymai ir siekiama nustatyti, koks VA atlikimo būdas dažniausiai realizuojamas (atlieka KVA grupė / VA vykdo dauguma mokytojų) mokyklose, kaip į įsivertinimo procesus įtraukiama pedagogų bendruomenė, kada organizuojamas ir kiek dažniausiai trunka VA, kiek mokyklų VA rezultatus panaudoja planuojant tolimesnę veiklą.

Atlikus mokyklų išorės vertinimo ataskaitų analizę, pirmiausiai nustatyta, kad *išorės vertintojai nenaudoja bendros VA organizavimo aprašymo sistemos*. Vienose ataskaitose pateikiamas detalus VA organizavimo etapų apibūdinimas, kitose aptariami atskirų VA veiklų fragmentai, trečiose vertintojai nepateikia jokios informacijos apie tai, kaip mokyklos organizuoja VA, koks jų apsisprendimo kelias: griežtai laikytis metodikos reikalavimų ar rinktis savitą įsivertinimo kelią, nusižengiant bendriesiems VA metodikos reikalavimams.

Įvertinus surinktą iš išorės audito ataskaitų informaciją galima konstatuoti, kad mokyklose fiksuojama VA organizavimo modelių įvairovė, pasirenkami skirtingi KVA grupės sudarymo ir išlaikymo principai, tačiau kai kurios tendencijos pastebimos. Visų pirma, dauguma mokyklų yra nelinkusios laužyti reglamentuotos VA organizavimo tvarkos ir laikosi bendrųjų metodikos reikalavimų, neatsižvelgdamos į mokyklos dydį, situaciją ir kontekstą. Dauguma mokyklų VA organizuoja ištisus mokslo metus, stengiasi, kad į įsivertinimo procesus būtų įtraukta kiek galima daugiau pedagoginės bendruomenės narių, kad KVA grupei vadovautų pavaduotojas ir būtų užtikrinama jos narių rotacija. Antra, atlikta išorės vertintojų parengtų ataskaitų analizė parodė, kad VA metu gauti rezultatai daugumos mokyklų vadovų yra nepakankamai panaudojami toliau planuojant mokyklos veiklą. Detalus VA organizavimo vaizdas, gautas remiantis IA ataskaitų analize, pateikiamas 7.1 lentelėje.

7.1 lentelė

VA organizavimo mokyklose modelių įvairovė. Išorės audito ataskaitų analizės rezultatai

VA organizavimo elementai	Mokyklos dydis		
	Maža	Vidutinė	Didelė
Mokytojų dalyvavimas VA			
Visi dalyvauja	18	11	8
Dirba atskiri žmonės (grupė)	2	3	7
Ataskaitoje nėra duomenų	2	4	3
KVA grupės pastovumas			
Tie patys nariai	8	6	6
Keičiasi	3	7	4
Ataskaitoje nėra duomenų	11	5	8
Vadovavimas KVA grupei			
Pavaduotojas	12	8	7
Direktorius			2
Mokytojas		3	2
Ataskaitoje nėra duomenų	10	7	7

VA organizavimo trukmė			
Visus metus	17	14	11
Pusę metų ir trumpiau	4		
Ataskaitoje nėra duomenų	1	4	7
VA rezultatų panaudojimas planuojant veiklą			
Naudoja	2	3	5
Iš dalies naudoja	8	8	7
Nenaudoja	11	6	6
Ataskaitoje nėra duomenų	1	1	0

Norint atskleisti, kaip išorės auditoriai ne tik fiksuoja, bet ir vertina VA kokybę bendrojo lavinimo mokyklose, pasiremta 58 išorės ataskaitų dalimi „Mokyklos stipriosios ir tobulintinos sritys“. Iš išorės vertintojų įvardijamų dešimties stipriųjų mokyklos veiklos ir nurodomų penkių tobulintinų veiklos sričių buvo renkami teiginiai, susiję su VA kokybės vertinimu, grupuojami ir analizuojami, siekiant nustatyti bendrąsias VA stipriąsias ir tobulintinas sritis, remiantis išorės vertintojų nuomone.

Skaitant 58 IA ataskaitas buvo išrinkti teiginiai, susiję su VA atlikimu, išorės vertintojų priskirti stipriosioms ar tobulintinoms mokyklų veiklos sritims. Atliekant ataskaitų turinio analizę pastebėta, kad, nepriklausomai nuo mokyklos vietos, tipo ir dydžio, išorės vertintojai fiksuoja tuos pačius VA elementus kaip stipriąsias mokyklos veiklos sritis skirtingose mokyklose. Jų rengtų ataskaitų teksto formuluotės yra šabloniškos, nesikeičia priklausomai nuo mokyklos charakteristikos, neatskleidžia savitos mokyklos VA organizavimo patirties. Analogiška situacija nustatyta ir tobulintinų mokyklos sričių tekstuose. Dažniausia kaip stiprioji mokyklos veiklos pusė, organizuojant VA, išorės auditorių pastebimas nuoseklus metodikos rekomendacijų laikymasis, bendruomenės masinis dalyvavimas VA procedūrose, gerai organizuojama KVA grupės veikla. Tobulintinų sričių rekomendacijos dažniausiai siejamos su VA rezultatų panaudojimo planuojant mokyklos veiklą skatinimu. Apibendrintas sudarytų kategorijų, apimančių mokyklos stipriųjų ir tobulintinų sričių vertinimą, turinys pateikiamas 7.2 lentelėje.

7.2 lentelė

**Išorės auditorių VA vertinimas nurodant mokyklos stipriąsias ir tobulintinas sritis.
Išorės audito ataskaitų analizės rezultatai**

Kategorijos pavadinimas	Teiginių pavyzdžiai
Mokyklos stipriosios sritys	
VA organizavimas, laikantis metodikos reikalavimų	<i>Mokykla vidaus auditą vykdo planingai ir tikslingai. Sistemingai atliekamas vidaus auditas, jo rezultatai panaudojami mokyklos veiklos tobulinimui. Pedagogai kryptingai vykdo vidaus auditą, gautą informaciją panaudoja gimnazijos veiklos tobulinimui.</i>
Bendruomenės dalyvavimas įsivertinimo procesuose	<i>VA procesuose dalyvauja visi mokyklos mokytojai. Visi mokytojai dalyvauja organizuojant ir vykdant vidaus auditą. Veiklos kokybės įsivertinime dalyvauja beveik visi mokyklos mokytojai. Vadovai ir dauguma mokytojų vertina mokyklos veiklą. Į mokyklos veiklos įsivertinimą įtraukiami beveik visi mokytojai. Mokyklos koordinacinė vidaus audito grupė įtraukia daugelį mokytojų į mokyklos veiklos įsivertinimą.</i>
VA metodikos adaptavimas mokyklos poreikiams	<i>Mokytojai savitai vykdo vidaus auditą ir įvairius tyrimus, gautą informaciją naudoja mokyklos veiklai gerinti.</i>
Bendri susitarimai ir kokybės vertinimas	<i>Dalyvaujančių vidaus audito procese mokytojų iniciatyvos skatina bendruomeniškumą, mokyklos veiklos tobulinimą.</i>
Vadovo įsipareigojimas tobulinti veiklą	<i>Direktoriaus kompetencija bei įsipareigojimas bendruomenei yra veiksnys mokyklos veiklos tobulinimui.</i>
KVA grupės veiklos vertinimas	<i>Gerai organizuota KVA grupės veikla; Siekdama tobulinti veiklą, mokykla kuria pedagogų komandą.</i>

	<i>Mokykloje atliktas visų veiklos sričių įsivertinimas.</i>
Mokyklos tobulintinos sritys	
Mokyklos vadovo požiūris į VA	<i>Vadovų darbo metodus, telkiant bendruomenę mokyklos įsivertinimui bei ugdymo proceso gerinimui.</i>
Bendruomenės dalyvavimas veiklos įsivertinimo procesuose	<i>Komandų, darbo grupių, savivaldos institucijų bendradarbiavimą ir jų sprendimų įtaką mokyklos veiklos tobulinimui.</i>
VA rezultatų panaudojimas	<i>Mokyklos veiklos planavimo procedūrų kokybę. Vidaus audito rezultatų panaudojimą gimnazijos veiklos ir perspektyvų planavimui. Vidaus audito procesą ir jo rezultatų panaudojimą. Vidaus audito vykdymą, sudarant sąlygas duomenimis grįstam mokyklos veiklos planavimui, kuris taptų bendruomenės narių veiklos pagrindu.</i>

Žinant, kad išorės vertintojai ypatingą dėmesį skiria VA veiksmingumo vertinimui, buvo užsibrėžta nustatyti, kokie vertinimo kriterijai yra naudojami ir kaip yra apibūdinamas VA veiksmingumas išorės audito ataskaitose.

Nustatant, kokius VA veiksmingumo vertinimo kriterijus taiko išorės vertintojai, analizuodami mokyklose vykstančių VA procesų veiksmingumą, panaudota 58 mokyklų Išorės audito ataskaitų trečioji dalis „Vidaus audito veiksmingumas“. Ataskaitų dalies analizei taikytas turinio (*content*) analizės metodas. Skaitant tekstus buvo ieškoma atsakymo į klausimą, kokiais kriterijais remiasi IA ataskaitų rengėjai, aprašydami ir vertindami mokykloje vykstančius VA procesus? Teiginiai, iliustruojantys VA veiksmingumo vertinimą, buvo grupuojami ir kategorizuojami, siekiant atskleisti VA veiksmingumo vertinimo, kuriuo naudojasi išorės auditoriai, struktūrą.

Atskleidus VA veiksmingumo vertinimo kriterijų turinį ir struktūrą (žr. 7.3 lentelė), pateikiamos tyrėjų įžvalgos ir rekomendacijos dėl išorinio vertinimo tobulinimo. Siūloma išorės vertintojams kryptingiau taikyti konstruktyvaus vertinimo strategijas, sudarant sąlygas mokyklos bendruomenei kartu įžvelgti VA procedūrų naudą ir veiksmingumą mokyklos tobulinant veiklą.

7.3 lentelė

**VA veiksmingumo vertinimo kriterijai.
IA ataskaitų analizės rezultatai**

Vertinimo kriterijus	Iliustruojantys teiginiai
VA kaip galimybė ir instrumentas susitarti dėl atskiros mokyklos veiklos kokybės lygio	<i>Sričių giluminė analizė buvo nepakankamai kryptinga, mažai dėmesio skirta pagalbinių rodiklių iliustracijų aiškinimuisi kolektyve.</i> <i>Prieš rinkdami duomenis mokytojai nekūrė kiekvienam pagalbiniam rodikliui iliustracijų, t.y. nesutarė, kas yra kokybė šioje mokykloje atliekant vieną ar kitą veiklą.</i> <i>VA būtų veiksmingesnis, mokytojai įžvelgtų jo naudą, jei didesnis dėmesys būtų skiriamas pagalbinių rodiklių požymių nustatymui, lygių kiekybinės ir kokybinės išraiškos apibrėžimui per iliustracijas, vertinimo šaltinių ir metodų pasirinkimui, konkretesnių išvadų formulavimui.</i> <i>Jis būtų veiksmingesnis, jei didesnis dėmesys būtų skiriamas pagalbinių rodiklių požymių nustatymui, lygių kiekybinės išraiškos apibrėžimui, vertinimo šaltinių ir metodų pasirinkimui, konkretesnių išvadų formulavimui.</i>
VA kaip mokytojų profesinio tobulėjimo stimulus	<i>Atlikdami mokyklos veiklos įsivertinimą, mokytojai išmoko rinkti duomenis, juos apibendrinti, analizuoti, daryti išvadas, dirbti kompiuteriu, pristatyti skaidrių pavidalu išvadas, rekomendacijas.</i> <i>KVA grupės teigimu, vidaus auditas yra reikalingas, nes padeda suprasti, kas per metus įvyksta gimnazijoje, telkia žmones atviroms diskusijoms, padeda atpažinti</i>

	kolegų kompetencijas. Vidaus audito vykdymas skatina mokytojus domėtis jų veiklą reglamentuojančiais dokumentais, taip pat KVA grupės narių nuomone, sėkmingai atkreiptas dėmesys į mokymo ir mokymosi motyvacijos ryšį, mokytojų galimybes savarankiškai, be vadovų pagalbos, gilintis ir analizuoti mokyklos veiklą.
Mokyklos bendruomenės požiūris į VA	Dauguma mokytojų mato vidaus audito naudą, išvelgia šio proceso svarbą mokyklos tobulinimui, siekiant užsibrėžto tikslo. Įsivertinimo veiklos tampa daugumos mokytojų savastimi. Dalį šios mokyklos mokytojų verta pasveikinti, nes jie mato vidaus audito prasmę, o įsivertinimą laiko viena veiksmingiausių mokytojų veiklos kokybės ir ugdymo(si) proceso tobulinimo sąlygų. Vidaus audito išvados ir parengtos rekomendacijos skatina mokyklos bendruomenę gerinti ugdymo proceso kokybę. Mokykla pakankamai noriai vertina savo veiklą, ieško problemų sprendimo būdų, stengiasi vidaus audito išvadomis naudotis rengiant mokyklos veiklos programą, strateginius dokumentus. Vidaus auditas gimnazijoje dažniausiai atliekamas formaliai. Pasak KVA grupės narių, mokytojai dalyvauja VA procesuose, nes reikia. Analizuojant vidaus audito procedūras, rezultatus, įtaką mokyklos veiklai, pastebėta, kad vidaus auditas mokykloje pastaruoju metu atliekamas formaliai, inertiškai, nesiejant jo glaudžiau su mokyklos strateginiu, metinės ar kasdienės veiklos planavimu. Audito metu pasikalbėjus su mokytojais, paaiškėjo, kad duomenys mažai analizuojami, jų panaudojimas daugiau formalus, jie greitai pamirštami ir beveik netarnauja mokinių pažangai bei pasiekimams gerinti. Mokykloje menkai suvokiama audito nauda, audito rezultatų panaudojimo galimybės mokyklos tobulinimui, siekiant užsibrėžto tikslo. Pasitaiko atvejų, kai vidaus audito išvados suvokiamos kaip paties vidaus audito proceso vykdymo, o ne mokyklos veiklos išvados
Mokytojų dalyvavimas VA	Sveikintina, kad šioje mokykloje auditą atlieka visi mokytojai. KVA grupė ir dauguma mokytojų vidaus audito ir įsivertinimo procesus laiko sėkmingais ir naudingais mokyklos plėtrai. Vertintojų komanda konstatuoja, kad beveik visi mokytojai įtraukti į vidaus audito organizavimą, nuosekliai ir planingai vykdoma veikla.
VA rezultatų panaudojimas konkrečioms mokyklos problemoms spręsti	Veiksmingiausias vidaus audito atlikimo įrodymas yra trūkumų šalinimas ar padėties gerinimas, jei tai įmanoma padaryti iš karto, pvz., vadovaujantis tėvų pastebėjimais, pakeistas tėvų susirinkimų laikas. Vertinant atlikto veiklos sričių vidaus auditą mokykloje, galima teigti, kad nagrinėjant jo rezultatus, atskleidžiami svarbūs mokyklos veiklos faktai, rengiamos išvados, sudarančios sąlygas planuoti veiklą, turinčios įtakos kai kuriems teigiamiems mokyklos gyvenimo pokyčiams (pamokų lankomumo problemų sprendimui, ikiprofesinio mokymo organizavimui, profesiniam informavimui ir kt.). Per pastaruosius metus, KVA grupės narių nuomone, VA mokykloje paskatino kai kuriuos teigiamus pokyčius: mokytojai savo darbe pradėjo aktyviau naudoti komandinio darbo metodus, pagerėjo tarpusavio bendravimas ir bendradarbiavimas, pakilo mokytojų kvalifikacija, išaugo kompetencijos, mokinių darbais pradėti puošti mokyklos koridoriai, ugdymo procese aktyviau pradėtos naudoti informacinės technologijos. Vidaus auditas iš dalies turėjo įtakos mokinių savivaldos stiprinimui, renginių organizavimo kokybei, metodinių grupių, klasių vadovų darbo turiniui. Atsirado naujų informavimo apie mokyklos veiklą būdų. KVA grupės nariai įvardino VA paskatintus mokyklos veiklos pokyčius: atsižvelgus į rekomendacijas, patobulintas ugdymo planas, padidintos mokinių pasirinkimo galimybės, sukurta vertinimo sistema, inicijuotas mokyklos atributikos kūrimas (šiuo metu kuriamas mokyklos himnas) Po audito gimnazijoje pradėta keisti bendruomenės informavimo tvarka, tobulinimas gimnazijos internetinis puslapis, daugiau dėmesio skiriama mokyklos

	aplinkai. <i>Giluminių Audito metu pateiktos rekomendacijos iš dalies įgyvendinamos, ypač tos, kurios labai konkrečiai suformuluotos, pvz., bendruose tėvų susirinkimuose pristatyti ugdymo planą arba įsteigti soc. pedagogo, logopedo etatus.</i> <i>Atsižvelgiant į išvadas ir pasiūlymus, mokykloje buvo sukurta pažangos ir pasiekimų vertinimo tvarka, tėvų informavimo tvarka, mokinių skatinimo tvarka, labiau derinamas tvarkaraštis.</i> <i>Giluminių Audito metu pateiktos rekomendacijos iš dalies įgyvendinamos, ypač tos, kurios labai konkrečiai suformuluotos, pvz., bendruose tėvų susirinkimuose pristatyti ugdymo planą arba įsteigti soc. pedagogo, logopedo etatus.</i> <i>Pačių mokyklos bendruomenės narių nuomone, labiausiai pokyčiai matomi įsivertinus „Etosą“: pagražėjusi mokyklos vidinė ir išorinė aplinka, išdažytas dailės kabinetas, puošiamos mokyklos erdvės, pasiekta galimybė pakeisti mokyklos langus.</i>
VA rezultatų panaudojimas planuojant mokyklos veiklą	<i>Tiesiogiai vidaus audito išvados ir rekomendacijos panaudotos 2007 m. veiklos programoje (gabių ir spec. Poreikių mokinių ugdymo(si) tobulinimas, jaukios ir estetiškos mokyklos aplinkos kūrimas, materialinių išteklių paieška).</i> <i>Pasirinktos srities giluminį auditą mokykla atlieka planingai ir efektyviai, o dalis vidaus auditą vykdančių mokytojų dalyvauja kuriant mokyklos metinę veiklos programą, strateginį planą, todėl ir vidaus audito išvadų ryšys su šiais dokumentais leidžia kryptingai tobulinti mokyklos veiklą.</i> <i>Kiekvienos srities privalumai, trūkumai ir pasiūlymai yra pakankamai konkretūs, dalis jų perkeliama į veiklos planavimo dokumentus.</i> <i>Išorės vertintojai apgailestauja, kad vidaus audito metu gauti duomenys nėra panaudoti formuojant mokyklos strateginį planą, sudarant 2006, 2007 metų mokyklos veiklos programas, planuojant metodinę veiklą.</i> <i>Vidaus audito rezultatai tobulinant mokyklos veiklą panaudojami nepakankamai.</i> <i>Rengiant metinę veiklos programą atliekama gana išsami SSGG, PEST analizė, o vidaus audito išvadomis vadovaujamasi epizodiškai. Sąsajos su vidaus audito išvadomis labiau atsiskleidžia tik per suplanuotas veiklas.</i> <i>Giluminio audito reikšmė išaugtų, jeigu gauti duomenys būtų tikslingai naudojami visuose planavimo procesuose</i> <i>Vidaus audito indėlis mokyklos kaitai bus svarus, jei surinkta informacija taps pagrindu planuojant veiklą, numatant priemones ir jas įgyvendinant.</i>

Tyrėjų komentaras

Atlikus IA ataskaitų turinio analizę nustatyta, kad šiuose dokumentų tekstuose, aptariant VA organizavimą ir vertinant VA veiksmingumą konkrečioje mokykloje, retai išvelgiamas VA organizavimo kontekstualumas, mokyklos sprendimų, kaip atlikti VA, pasirinkimo motyvai. Išorės vertintojų dažnai vartojamos formalios frazės tinka bet kurios mokyklos VA organizavimo aprašymui ir neatskleidžia tikrosios VA situacijos mokykloje.

Nustatyta bendra tendencija, kad IA vertintojai neturi universalios požiūrio į VA, jo transformacijos galimybių konkrečioje mokyklos situacijoje vertinimo modelio ir dažnai vertina paraidžiui vadovaudamiesi VA metodika, mokyklos iniciatyvas priskirdami metodikos pažeidimams.

Vertindami VA veiksmingumą išorės auditoriai nepakankamą dėmesį skiria mokyklos bendruomenės *susitarimų dėl kokybės* analizei ir vertinimui. Tik nedaugelyje ataskaitų yra fiksuojama ir vertinama, kaip mokykloje inicijuojamas ir pasiekiamas bendras sutarimas dėl veiklos kokybės, kuriamos iliustracijos, nustatomi lygiai, parenkami požymiai ir kt. Išorės vertintojų dėmesys bendruomenės diskusijoms ir susitarimams dėl kokybės, kryptingas šios VA veiklos vertinimas ir rekomendacijos ją tobulinti sudarytų mokyklai galimybę geriau atskleisti ir suvokti VA paskirtį, paskatintų prasmingus duomenų rinkimo ir informacijos vertinimo apibrėžtos kokybės kontekste procesus.

Vienas iš VA veiksmingumo kriterijų, taikomų išorės vertintojų, – *mokytojų kompetencijų plėtra ir augimas*, dalyvaujant mokyklos veiklos vertinimo procesuose. Dalyje ataskaitų VA veiksmingumas aprašomas kaip stimulus mokytojams įgyti naujų veiklos įgūdžių ir kompetencijų (darbo kompiuteriu, skirtingų kompiuterinių programų įvaldymo, tyrimo instrumentų konstravimo, duomenų rinkimo ir apdorojimo, tyrimo atlikimo viešo rezultatų pristatymo ir t. t.). Ataskaitose retai vertinamas VA poveikis mokytojui kaip stimulus įgyti ar plėtoti kompetencijas, tiesiogiai susijusias su savo ar bendros veiklos refleksija, įsivertinimu ir veiklos tobulinimu, gebėjimu veikti nuolat besimokančios organizacijos erdvėje.

Mokyklos požiūris į VA procesus – VA veiksmingumo kriterijus, atskleidžiantis mokytojų ir vadovų nuostatas į vertinimo procesus, jų rezultatus ir panaudojimą planuojant ir tobulinant tolesnę veiklą. Reikia pastebėti, kad šis kriterijus išorės vertintojų naudojamas apibūdinti iš esmės du skirtingus požiūrius: mokykloje suprantamą giluminę VA paskirtį ir išvargiamą proceso naudą arba formaliai vykstantį VA, kai parengiamos ataskaitos ir jų išvados nesiejamose ar menkai tepanaudojamos mokyklos veiklai tobulinti. Ataskaitose dažnai fiksuojamas faktas, tačiau neanalizuojamos priežastys, lėmusios nuostatų susiformavimą. Šio kriterijaus taikymas būtų veiksmingesnis, jei išorės vertintojai bent iš dalies aptartų ir įvertintų priežastis, formavusias bendruomenės požiūrį į VA.

Mokytojų dalyvavimas VA – šis veiksmingumo kriterijaus turinys ataskaitose yra labiau orientuotas į mokyklos bendruomenės įsitraukimo į VA procesus lygio vertinimą. Ataskaitose fiksuojama, kokia pedagoginės bendruomenės dalis dalyvauja VA: kiek mokytojų yra įsitraukę į VA organizavimą, teikia informaciją, dalyvauja rezultatų svarstymuose ir pan. (siekiamybė, remiantis VA metodika, kad dalyvautų visa bendruomenė), tačiau ataskaitose nėra vertinamas pasirinkto mokytojų VA organizavimo ir mokytojų kiekybinio įtraukimo į VA modelio tinkamumas mokyklos situacijai, dydžiui.

VA rezultatų panaudojimas konkrečioms mokyklos problemoms spręsti – šis VA veiksmingumo vertinimo kriterijus išorės vertintojų taikomas dažniausiai, yra geriausiai suprantamas mokyklos bendruomenių, nes atskleidžia realią, o ne „popierinę“ VA naudą, kurią atpažįsta ir audite nedalyvavę mokytojai.

VA rezultatų panaudojimas planuojant mokyklos veiklą – šis VA veiksmingumo vertinimo kriterijus išorės vertinimo ataskaitose yra, remiantis dabartinėmis VA ir IA metodikomis, svarbiausias. Praktiškai kiekvienoje ataskaitoje aptariamas VA rezultatų panaudojimas planuojant mokyklos veiklą. Analizuojant IA ataskaitas ryškėja prasmingam VA organizavimui mokykloje nepalanki VA veiksmingumo vertinimo tendencija. Dalis išorės vertintojų „laikosi raidės“ ir VA vertina kaip veiksmingą, jei visi mokyklos planavimo dokumentai turi VA panaudojimo rašytinių „faktų“. Tyrėjų nuomone, išorės auditoriams, vertinantiems VA rezultatų panaudojimą mokyklos strateginiams planams rengti, reikia sau atsakyti į keletą klausimų: ar VA procesai negali būti orientuoti tik į mažos, konkrečios, bet mokyklai aktualios problemos analizę? Ar visi problemos sprendimo žingsniai turi būti strateginio plano arba programos masto? Ar negalima rengiant strateginį planą panaudoti ir kitų analizės metodų? Reikia atkreipti dėmesį, kad mokyklos apsisprendimo laisvę įtvirtina ir naujas VA aprašas: ne kiekviena pasirinkta problema ar problemų krepšelis galės derėti su strateginėmis mokyklos valdymo nuostatomis.

Tyrėjai pastebi, kad vertindami VA veiksmingumą išorės vertintojai šioje ataskaitos dalyje aptaria dalykus, kurių turinys nepakankamai siejasi su veiksmingumo sąvokos turiniu. Kalbama apie duomenų rinkimo technikas, surinktos informacijos patikimumą, VA ir IA išvadų dermę, vadovo požiūrį į VA. Jei būtų VA veiksmingumas vertinamas pagal tam tikrą kriterijų sistemą, žinomą tiek

išorės vertintojams, tiek mokyklos bendruomenei, tai būtų stimulus ir reali pagalba mokyklai kryptingai tobulinti VA.



IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI

Teoriškai mokyklos, mokytojo savęs vertinimas buvo ir yra vienas iš pagrindinių daugelio šalies švietimo iniciatyvų, tokių kaip mokyklų tinklo pertvarka, strateginis planavimas, programų akreditacija ir pan., elementas. Mokyklų VA nuo vidaus vertinimo, atliekamo skirtingais tikslais, skiria trys esminiai momentai: visų pirma, VA yra akcentuojamas kaip *savarankiškas mokyklos kokybės tobulinimo veiksnys*; antra, savęs vertinimas kaip procesas yra institucionalizuojamas, t. y. *pripažįstamas privalomu mokyklos veiklos elementu*; trečia, savęs vertinimas yra *formalizuojamas, siūlant griežtai apibrėžtą metodiką*, nusakančią vertinimo turinį ir proceso organizavimą.

Mokyklų savęs vertinimo tobulinimo iniciatyvas skirtinguose švietimo sistemos lygmenyse galėtų paskatinti geresnis vertinimo ir savęs vertinimo koncepto supratimas ir vertinimo būdų bei metodų įvairovės pažinimas. Tyrimo kontekste atlikta teorinė analizė atskleidė keletą dilemų, reikalaujančių mokyklos apsisprendimo dėl vienokios ar kitokios savęs vertinimo sampratos, tikslų ir būdų pasirinkimo. Visas dilemas jungia viena ašis – mokyklos tobulinimo koncepcija. Viešojo administravimo praktikoje **šiandien išsiskiria dvi pagrindinės organizacijos veiklos gerinimo idėjos – kokybės vadyba ir besimokanti organizacija.** Pažymėtina, kad mokyklų VA (tai rodo ir pasirinktas savęs vertinimo metodo pavadinimas) pirmosios metodikos autorių buvo vienareikšmiškai pateikiamas kaip kokybės vadybos instrumentas. Tokios nuostatos išlieka ir šiuo metu, jei tiesiogiai interpretuojamas patobulintos VA metodikos tekstas: VA yra skirtas padėti vadovui priimti vadybinius sprendimus, įtraukiant visą bendruomenę į sprendimų priėmimo procesą ir tuo motyvuojant ją keistis. Tačiau šiuolaikinis vertinimas, ir ypač savęs vertinimas, iš esmės yra mokymo(si), bendros vizijos konstravimo ir bendradarbiavimo procesas, t. y. natūrali besimokančios organizacijos veikla.

Teorinė analizė leidžia formuluoti prielaidą, kad organizacijos savęs vertinimas, kaip savarankiškas mokyklos tobulėjimą skatinantis metodas, dalyje mokyklų sukelia sumaištį būtent dėl to, kad iš esmės mokykloms nėra aiškus jo kryptingumas. Teoriškai organizacijos savęs vertinimas atliekamas dviem pagrindiniais tikslais: atskaitomybės ir tobulėjimo. Abu šiuos tikslus galima įgyvendinti tiek vadovaujantis besimokančios organizacijos, tiek kokybės vadybos filosofija. Tačiau dėl iš principo skirtingų paradigmų, tyrėjų nuomone, bandymas suderinti abi veiklas praktikoje reiškia dvigubas įsivertinimo veiklų mokykloje apimtis. **Mokykloms būtų verta apsispręsti ir pasirinkti svarstyti apie savęs vertinimą arba kokybės vadybos, arba besimokančios organizacijos terminais.** Tyrėjai siūlo neatsisakyti savęs vertinimo, kaip mokyklos tobulinimo koncepcijos, tačiau laipsniškai liberalizuoti metodiką, sudarant galimybes mokyklai taikyti ją priklausomai nuo situacijos.

Tyrimu buvo siekiama nustatyti, ką mokytojai ir mokyklų vadovai mano apie VA procedūras, jų teikiamą naudą tiek mokytojui, tiek mokyklai. Buvo klausama apie VA duomenų validumą, audito metodiką, jos integravimo į visą mokyklos valdymo sistemą galimybes. VA procedūros taip pat buvo vertinamos Vidaus audito dokumentavimo, laiko vadybos, Vidaus audito veiklos kryptingumo aspektais, siekiant atskleisti skirtingų šalies bendrojo lavinimo mokyklų vadovų ir mokytojų nuostatas ir nuomone.

Didžiausią naudą, mokytojų nuomone, VA teikia jų **profesinių kompetencijų augimui**. Daugiau nei 73 proc. visų pedagogų pastebi, kad VA praplečia jų supratimą apie mokyklą kaip šiuolaikinę organizaciją (sutinka – 35 proc., iš dalies sutinka – 38 proc.). 67 proc. mokytojų teigia, kad Vidaus auditas leidžia į ugdymo procesą pažvelgti plačiau, kūrybiškiau, „išeiti“ iš dėstomo dalyko metodikos rėmų (sutinka – 31 proc., iš dalies sutinka – 37 proc.). 23 proc. mokytojų sutinka, 36 proc. iš dalies sutinka, kad audito metu įgijo naujų kompetencijų, kurias gali panaudoti pamokose, kitoje ugdymo veikloje tarp projekte „Kaip mums sekasi?“ dalyvavusių mokyklų, mokytojų,

palankiai vertinančių šios grupės teiginius, yra apie 12 proc. punktų daugiau nei tarp kitų mokyklų mokytojų.

Aukštai mokytojai vertina ir naudą, kurią VA dėka *gauna profesinės atsakomybės didinimo* srityje. Daugiau nei 70 proc. pritaria teiginiams, kad *auditas man atveria papildomas galimybes geriau suprasti mokinių poreikius, aktualijas* (sutinka – 29 proc., iš dalies sutinka – 42 proc.) bei *auditas yra proga pačiam pagalvoti apie savo veiklą visos mokyklos kontekste*. Tarp mokytojų iš projekte „Kaip mums sekasi?“ dalyvavusių mokyklų, palankiai vertinančių šios grupės teiginius, yra apie 12 proc. punktų daugiau nei tarp kitų mokyklų mokytojų.

Vienas iš svarbiausių motyvuojančių veiksnių yra *gero darbuotojo statuso įtvirtinimas, profesinės sėkmės pojūtis*. 60 proc. pedagogų akcentuoja, kad VA leidžia pasijusti gerai ir atsakingai dirbančiu mokytoju (sutinka – 20 proc., iš dalies sutinka – 40 proc.). Šiek tiek žemiau vertinama išorinio darbuotojo sėkmės pripažinimo nauda: kad VA dėka kolegos ir vadovai pripažįsta mokytojo pasiekimus sutinka 14 proc., iš dalies sutinka – 33 proc. respondentų. Tarp mokytojų, kurie dirba mokyklose, dalyvavusiose projekte „Kaip mums sekasi?“, pritariančių šios grupės teiginiams yra vidutiniškai 12 proc. punktų daugiau nei tarp kitų mokyklų mokytojų. Tyrime išryškėja tendencija, kad mažose mokyklose dirbantys mokytojai labiau akcentuoja profesinio pripažinimo ir profesinės sėkmės pojūčio naudą nei didelėse mokyklose dirbantieji (skirtumas apie 20 proc. punktų).

Lyginant visas keturias mokytojų motyvuojančių veiksnių grupes, VA teikiama *savęs realizavimo profesinėje srityje* nauda buvo įvertintos silpniausiai. Kad VA suteikia galimybę kurti, išbandyti idėjas praktikoje sutinka 15 proc., iš dalies sutinka 38 proc. respondentų. Kad panaudojus VA medžiagą pagerėja mokinių pasiekimai ir elgesys, sutinka 8 proc., iš dalies sutinka – 33 proc. respondentų. Tarp mokytojų, kurie dirba mokyklose, dalyvavusiose projekte „Kaip mums sekasi?“, pritariančių šios grupės teiginiams yra vidutiniškai 14 proc. punktų daugiau nei tarp kitų mokyklų mokytojų.

Aukščiausiai iš palaikančių veiksnių grupių yra vertinamas *bendradarbiaujančios, pokalbiams profesinėmis temomis palankios aplinkos kūrimas, atliekant VA*. 73 proc. mokytojų pritaria teiginiui, kad VA motyvuoja mokytojus kartu ieškoti problemos sprendimo (sutinka – 24 proc., iš dalies sutinka – 50 proc.). Apie 19 proc. sutinka ir 49 proc. iš dalies sutinka, kad VA paskatino dalykines diskusijas dėl mokyklos vystymosi perspektyvos. Apie 59 proc. apklaustųjų teigia, kad VA dėka mokytojai pradėjo daugiau dalykiškai kalbėtis, diskutuoti apie mokyklos reikalus, savo pamokas (sutinka – 18 proc., iš dalies sutinka – 41 proc.). Tarp mokytojų, kurie dirba mokyklose, dalyvavusiose projekte „Kaip mums sekasi?“, pritariančių šios grupės teiginiams yra vidutiniškai 13 proc. punktų daugiau nei tarp kitų mokyklų mokytojų.

Auditas padėjo sudaryti mokykloje galimybes viešai diskutuoti apie mokyklos veiklą, 75 proc. visų apklaustų pedagogų pritaria, kad VA dėka mokyklos direktorius sužinojo kolektyvo nuomonę, kurią neretai vengiama išsakyti atvirai (sutinka – 30 proc., iš dalies sutinka – 45 proc.). 23 proc. sutinka, 47 proc. iš dalies sutinka, kad VA skatina visus dalintis atsakomybe už mokyklos veiklos rezultatus, jos gerą vardą. Tačiau tik daug mažiau respondentų mano, kad VA keičia vadovavimo mokyklai būdus (sutinka – 10 proc. respondentų). Stipriausiai visus šios grupės veiksnius palaiko mokytojai, kurių mokykla dalyvavo NMVA projekte „Kaip mums sekasi?“.

Mažiausiai audito dėka buvo pagerintos darbo sąlygos. 43 proc. pedagogų teigia, kad VA dėka pagerėjo darbo sąlygos mokykloje (pvz., sutvarkyti kabinetai, nupirktos mokymo priemonės, įvestas reikalingo specialisto etatas ir pan.) (sutinka – 13 proc., iš dalies stinka – 30 proc.). Daugumos tyrime dalyvavusių mokytojų nuomone, VA jų mokyklos mokytojams nėra galimybė gauti papildomą tarifikuotą krūvį ir atlygį (taip mano – 69 proc. respondentų). Tarp mokytojų, dalyvavusių NMVA projekte „Kaip mums sekasi?“ , tokių yra 59 proc. nedalyvavusių – 71 proc.

Auditas tiesiogiai susijęs su ugdymo proceso tobulinimu. Apie 50 proc. mokytojų teigia, kad VA iš tiesų padeda suprasti, kas vyksta pamokoje. Kad VA dėka pavyko išspręsti konkrečią, mokyklai aktualią ugdymo problemą, mano 47 proc. respondentų. 79 proc. pritaria, jog VA padėjo numatyti pamokos tobulinimo kryptis (sutinka – 28 proc., iš dalies sutinka – 51 proc.). Vertinant šios grupės nuomones išsiskyrė teigiama pedagogų, dirbančių mokyklose, dalyvavusiose NMVA projekte „Kaip mums sekasi?“ nuomonė, pvz., šios grupės mokytojų, pritariančių, kad VA dėka pavyko išspręsti konkrečią, mokyklai aktualią ugdymo problemą, yra 20 proc. punktų daugiau nei kitose mokyklose.

Apibendrinant galima teigti, kad apie **60 proc. mokytojų, dalyvavusių apklausoje, yra įsitikinę, kad auditas teikia naudą mokyklai ir mokytojui** (vidutinis pritarimo procentas, vertinant VA naudą mokytojui, yra 61 proc., vidutinis pritarimo procentas, vertinant audito naudą mokyklai, yra 56 proc.).

Nepaisant, kad daugiau nei pusė pedagogų mano, jog VA mokyklai ir jiems asmeniškai davė naudos, apskritai jo vertinimas nėra labai palankus. Apie 70 proc. respondentų įsitikinę, kad jų mokykloje vykdomas VA nėra efektyvus: atima daugiau laiko, skirtas daugiau išorės tikrintojams nei pačiai mokyklai ir tik patvirtina visiems gerai žinomus dalykus. Tiki VA nauda ir mano, kad VA yra geriausias būdas nuolat tobulinti savo mokyklą, apie 50 proc. respondentų, tačiau teiginiui, kad *jei auditas būtų neprivalomas, jį mokykloje vertėtų nuolat organizuoti*, pritariančių yra mažiau (43 proc.), o tikrai tuo įsitikinę tik 8 proc. Mokyklų, dalyvavusių projekte „Kaip mums sekasi?“ pedagogai palankiau vertina VA, pvz., kad auditas yra geriausiais būdas nuolat tobulinti savo mokyklą, sutinka 67 proc. dalyvavusių projekte ir tik 44 proc. nedalyvavusių projekte mokytojų.

Mokytojų požiūris į VA teikiamą naudą nėra susijęs su pedagoginio darbo stažu, profesine kvalifikacija, darbo skirtingose ugdymo (pradinis / dalyko ugdymas) sferose patirtimi. Vadybinė respondento pozicija organizacijoje požiūrį į VA lemia ne žymiai. **Nustatyta, kad didžiausią VA teikiamą naudą pripažįsta respondentai, save priskiriantys mokyklos vadovų grupei.**

Mokyklos charakteristikos daug daugiau nei pedagogo profesinės charakteristikos veikia mokytojų nuomonę apie VA ir jo naudą mokykloje. Išanalizavus mokytojų nuomonės rezultatus paaiškėjo, kad didžiausi skirtumai stebimi tarp atskirų mokyklų respondentų. Galima teigti, kad 27 proc. VA naudos vertinimo lemia tai, kurioje mokykloje dirba respondentai. Bendrojo lavinimo mokyklos tipo įtaka tiek VA naudos vertinimo atveju, tiek ir teigiamų pedagogų nuostatų atveju neišryškėjo. Įdomus ir pakankamai netikėtas VA vertinimo paradoksas nustatytas skirtingo dydžio mokyklose. Mažose mokyklose daugiau mokytojų pastebi VA naudą, tačiau mažų mokyklų mokytojai turi stipriau išreikštą neigiamą požiūrį į VA. Tyrėjų nuomone, šį paradoksalų VA naudos vertinimo ir požiūrio neatitikimą sąlygoja mažų mokyklų audito organizavimo situacija ir patirtis. Mažoje mokykloje, nuosekliai vykdant visus VA metodikos reikalavimus, mokytojai perkraunami papildomu darbu ir veiklomis.

Tyrimo metu nustatyta, kad NMVA vykdytas projektas „Kaip mus sekasi?“ pasiekė dalį savo tikslų ne tik kuriant naują VA metodikos aprašą, bet ir formuojant pozityvias mokytojų nuostatas VA, kaip mokyklos veiklos tobulinimo ir vertinimo instrumento atžvelgiu. Projekte dalyvavusių mokyklų mokytojai, geriau nei kitų mokyklų respondentai, vertina VA vyksmą ir rezultatus savo mokykloje. „Kaip mums sekasi?“ mokyklų mokytojai išvelgia gilesnę VA paskirtį, tiksliau interpretuoja įsivertinimo proceso rezultatus, suvokdami naudą tiek organizacijos augimui ir tobulėjimui, tiek savo profesinės kompetencijos plėtotei. Mokyklose atlikto mokyklų išorės audito įtaka mokytojų nuomonei ir nuostatoms VA atžvilgiu nenustatyta.

Atlikus šešių skirtingų tipų ir dydžių bendrojo lavinimo mokyklų, veikiančių skirtingo tipo gyvenamosiose vietovėse, atvejų analizę nustatyta, kad **vidinės mokyklos priežastys, sąlygojančios veiksmingą VA veiklą ir bendruomenės motyvuotą išitraukimą į mokyklos veiklos kokybės vertinimo procesus, yra tiesiogiai susijusios su vadovo požiūriu į VA, mokyklos bendruomenės pasirengimu keistis, mokymų, kaip taikyti VA metodiką, kokybe ir KVA grupės įsipareigojimu organizuoti VA.**

Atvejų analizė parodė, kad visų mokyklų bendruomenės iš principo pripažįsta organizacijos įsivertinimo naudą ir būtinybę nuolat kintančioje aplinkoje. Visos mokytojų bendruomenės yra susipažinusios su VA atlikimo metodika, žino VA atlikimo etapus, tačiau, priklausomai nuo mokyklos situacijos, skirtingai ją interpretuoja ir taiko. Mokyklose, kuriose VA yra daugiau ar mažiau pripažintas mokytojų ir palaikomas mokyklos vadovų, atsiskleidžia VA metodikos „prisijaukinimo“ patirtis. Visos didelę vertinimo naudą pripažįstančios mokyklos, reflektuodamos savo VA metodikos suvokimo ir taikymo patirtį, mini takoskyrą tarp pirmųjų mokyklos bandymų atlikti VA, nuosekliai taikant metodiką, ir šiandieninės patirties, kai metodika yra adaptuojama pagal mokyklos poreikius ir situaciją. Mokyklos, kuriose VA procesai atliekami formaliai, nėra vertinami kaip vertingi tobulinant mokyklos veiklą, VA metodikos adaptavimo procesai nebuvo paminėti. **Metodika teikia mokyklai naudą tik tuomet, kai ji pritaikoma ir keičiama priklausomai nuo mokyklos situacijos, atsižvelgiant į mokyklos valdymo tradicijas. Sėkmės atveju stebimas ne tik metodikos pritaikymas prie mokyklos situacijos, bet ir aktyvus VA vaidmuo keičiant situaciją mokykloje organizacijos kultūros ir mokyklos valdymo srityje.**

Interviu su skirtingų bendrojo lavinimo mokyklų direktoriais apie VA paskirtį ir metodiką, kaip mokyklos veiklos kokybės matavimo ir gerinimo instrumentą, analizė parodė, kad **vadovų požiūris į VA skiriasi ir priklauso nuo šių veiksnių.** Visų pirma, mokyklos direktoriaus požiūrį į VA teigiamai veikia aktyvus dalyvavimas VA metodikos kūrimo, išbandymo, tobulinimo veiklose, išitraukimas į išorės audito vertinimus. Pakankamas žinių turėjimas, aktyvi veikla, buvimas viešojoje diskusijose apie VA erdvėje formuoja giluminį požiūrį į VA, kuris pirmiausia atsiskleidžia dalijantis savo žiniomis su mokyklos pedagogais. Antra, teigiama nuostata į VA susiformuoja, kai mokykloje nuosekliai ir atsakingai vykdomas VA, kurio rezultatais pasinaudojama įsivertinant ir tobulinant mokyklos veiklos kokybę. Trečioji teigiamo požiūrio formavimosi priežastis nusakoma aktyviu mokyklos vadovo išitraukimu į VA, kartu su mokytojais atliekant visus jam priskiriamus eilinio įsivertinimo proceso dalyvio vaidmenis.

Mokyklos vadovo išitraukimo į VA procesus svarba atskleista gretinant mokyklų vadovų interviu ir mokytojų *focus* grupių duomenis. Direktoriai, kurie nesigilina į VA metodiką ir formaliai vertina jo procesus mokykloje, ir tie, kurie stengiasi sąmoningai atsiriboti nuo VA, visą atsakomybę perkeldami ant mokytojų pečių, dažniau neižvelgia VA, kaip mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo instrumento, prasmės ir naudos. Šie vadovai mano, kad VA nederą su mokyklos valdymo sistema ir negali būti į ją integruojamas. Teoriškai įrodyta, kad vertinimo tyrimai turi būti vykdomi įtraukiant tuos asmenis, kurie naudosis tyrimo rezultatais. Būtent dėl šios priežasties tyrimo veiksmingumas, jo rezultatų panaudojimas mokyklos valdymo tikslams gali būti labai menkas. Jei mokyklos direktorius aiškiai parodo, kad VA jam nėra svarbus, o mokytojai nemato kitos VA prasmės, kaip tik rinkti duomenis ir teikti informaciją, kuri yra nereikalinga vadybiniais sprendimams, susidaro situacija, kai mokyklos bendruomenė iš esmės atmeta VA metodiką, mano, kad ji yra nevykusi ir nereikalinga. Tokia situacija diskredituoja pačią mokyklos savęs vertinimo idėją ir yra mokyklai žalinga.

Tyrimu nustatyta, kad yra sėkmingų atvejų, kai VA procesas, jo rezultatai integruojami į mokyklos valdymo sistemą. Vadovai VA rezultatais grindžia savo strateginius planus ir programas. Tačiau, reikia pastebėti, kad dalis vadovų, kurie puikiai išmano tiek VA metodiką, tiek strateginį planavimą, abejoja šių dviejų metodikų idealia ir natūralia jungtimi. Jie mano, kad **reikalingi papildomi**

tiksliniai mokymai ir diskusija, atverianti konceptualesnį VA ir strateginio planavimo derinimo kelią.

Reikia pastebėti, kad tik nedidelė tyrime dalyvavusių vadovų dalis VA suvokia kaip teikiantį naudą mokytojui jo *profesinio tobulėjimo* srityje. Šio požiūrio ribotumas iš dalies paaiškinamas VA metodikos vadybinio pritaikymo, bet ne edukacinio poveikio akcentavimu. **Tai atskleidžia VA metodikos praktinio taikymo suformuotą paradoksalią situaciją: instrumentas skirtas mokyklos veiklos tobulinimui, tačiau jo taikymo vienas iš rezultatų, personalo veiklos kokybės augimas, dalies priimančiųjų sprendimus yra nepripažįstamas ir nepanaudojamas.** Reikia pastebėti, kad šis paradoksas ypač ryškus žinant, kad vertinimo susitarimai ir diskusija yra viena iš kertinių suaugusiųjų mokymosi per veiklą strategijų.

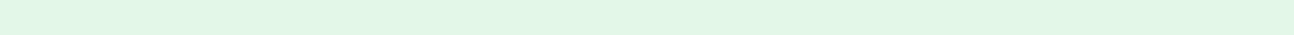
Didelių mokyklų vadovai išvelgia ne vienodą duomenų rinkimo ir įsivertinimo procesų santykį VA, kaip veiklos kokybės tobulinimo instrumento, kontekste. Vieni iš jų teigia, kad visa mokykloje renkama informacija ir vykstantys tyrimai turėtų būti panaudojami mokyklos savęs vertinimo tikslais, kiti – kad turėtų būti formuojama bendra mokyklos duomenų bazė, į kurią įsivertinimo tikslu būtų įtraukiami atliekamų tyrimų duomenys. Daugumos mažų tyrime dalyvavusių mokyklų vadovai mano, kad VA metodika ir organizavimas beveik nesuderinami su jų vadybine praktika. Mažos mokyklos valdymo situacija VA kontekste ypatinga tuo, kad maža bendruomenė vadovui suformuoja nuostatą, jog joje visi apie visus viską žino ir jokie tyrimai nieko naujo neatskleis. Be to, manoma, kad tokios tradicinės, iki VA vykusios veiklos: darbas metodiniuose būreliuose, kasdieniniai vadovų pasitarimai, tiesioginis mokytojų bendravimas mokytojų kambaryje ir pan., teikia pakankamai informacijos, reikalingos kokybiškiems mokyklos valdymo sprendimams priimti.

Tyrimo metu nustatyta, kad švietimo skyriuose, kaip ir mokyklose, susiformavę du požiūriai į mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo filosofiją ir praktiką, lemiantys VA veiksmingumą. Švietimo skyrių specialistai, neįžvelgiantys didelės VA naudos gerinant mokyklos ir savivaldybės švietimo veiklos kokybę, **VA priežiūros funkciją** atlieka nepažeisdami ją reglamentuojančių dokumentų. **Aktyviai mokyklas VA klausimais konsultuoja** švietimo skyriaus specialistai, kurie savo iniciatyva kryptingai domisi mokyklos veiklos kokybės vertinimo ir įsivertinimo teoriniais modeliais, praktika. Reikia pastebėti, kad dalis iniciatyvių ir kompetentingų konsultuoti mokyklas, atliekančias VA, specialistų yra NMVA priklausantys išorės vertintojai. Šie švietimo skyrių specialistai jaučiasi turintys pakankamai žinių apie mokyklos veiklos kokybės vertinimą ir galintys atsakyti į mokyklos bendruomenei rūpimus klausimus. Kita dalis steigėjo atstovų akcentuoja mokymų ir patirties konsultuoti mokyklas VA klausimais stoką. **Aktyvus ir motyvuotas švietimo skyriaus dėmesys VA, įsipareigojimas atlikimo gerinti jo kokybę kiekvienoje kuruojamoje įstaigoje yra veiksnys, didinantis teigiamas nuostatas VA atžvilgiu, įsivertinimo atlikimo kokybę ir rezultatų panaudojimo veiksmingumą.**

Tyrėjų nuomone, **aktyvesnis švietimo skyriaus specialistų įtraukimas į VA suteiktą naudą tiek mokykloms, tiek savivaldybės administracijos darbuotojams.** Švietimo skyriaus specialistas, kuriojantis VA ar mokyklą, neabejotinai turi gerai išmanyti veiklos kokybės vertinimą. Jiems būtina padėti kryptingai plėsti savo žinias mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo teoriniais ir praktiniais klausimais, taip pat **reikia padėti atskleisti VA dermę su visa mokyklos veikla, kryptingai akcentuojant VA metodikos interpretavimo laisvę ir mokyklos teisę rinktis audito organizavimo formas.**

Mokytojų nuomonės statistinio tyrimo rezultatai neatskleidė IA poveikio formuojant teigiamas mokytojų nuostatas mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo atžvilgiu. Atlikus išorės audito ataskaitų analizę nustatyta, kad šiuo dokumentuose formaliai atsispindi VA organizavimo mokyklose būdų įvairovė. Išorės vertintojai neturi universalios VA, jo transformacijos galimybių konkrečioje mokyklos situacijoje vertinimo modelio, todėl vertina griežtai vadovaudamiesi VA

metodika, mokyklos iniciatyvas priskirdami metodikos nusižengimams. Vertindami VA veiksmingumą išorės auditoriai nepakankamą dėmesį skiria mokyklos bendruomenės susitarimams dėl kokybės ir jų vertinimui. Jei VA mokyklose būtų vertinamas pagal tam tikrą kriterijų sistemą, žinomą tiek išorės vertintojams, tiek mokyklos bendruomenei, tai IA procesai ir mokyklai pateikiamos IA ataskaitos taptų stimulu ir realia pagalba mokyklai kryptingai tobulinant VA.



PRIEDAI

1. Pedagogų internetinės apklausos anketa.
2. Vidaus audito tobulinimo projekto „Kaip mums sekasi?“ KVA grupių vadovų *focus* grupės protokolas.
3. Mokytojų grupinio interviu (*focus* grupės) protokolas.
4. Interviu su švietimo skyrių specialistais protokolas.
5. Interviu su mokyklos direktoriumi protokolas.
6. Internetinėje apklausoje dalyvavusių mokyklų sąrašas.
7. Mokyklų, kurių išorės audito ataskaitos analizuotos, sąrašas.
8. *Focus* grupių organizavimo laikas.