



## Pagrindiniai klausimai:

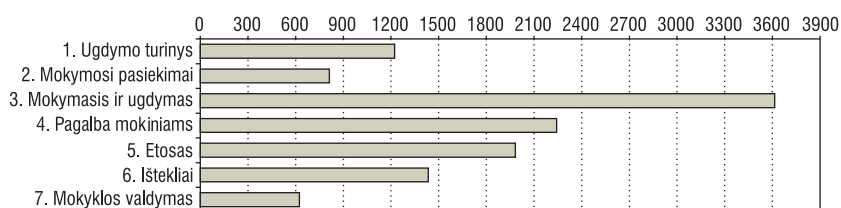
- Kokia mokyklų vidaus audito paskirtis?
- Ką mokyklos laiko savo veiklos privalumais ir trūkumais?
- Kokias veiklos sritis mokyklos nusprendė tobulinti?
- Kokias išvadas galima daryti remiantis mokyklų vidaus audito pirmųjų metų patirtimi?

## Pirmieji mokyklų vidaus audito rezultatai: ką tobulinti?

Mokyklų vidaus auditas (toliau – vidaus auditas) – tai priemonė, padedanti mokykloms užtikrinti jų teikiamo švietimo kokybę. Vidaus audito rezultatai turi būti svarbiausias informacijos šaltinis kuriant strateginį mokyklos planą bei tobulinant mokyklos veiklą, jo suvestinės gali būti naudingos kuriant regioninę ir nacionalinę švietimo politiką.

Pasibaigus pirmiesiems metams, kai vidaus auditas yra privalomas visoms bendrojo lavinimo mokykloms, atlikta mokyklų apklausa. Jos rezultatai pateikiami šiame leidinyje.

### Mokyklos veiklos sričių vertinimo dažnumo suvestinė (pagalbinių rodiklių pasirinkimų skaičius pagal sritis)



### IŠVADOS

- ✓ Mokyklos aiškiai suvokia, kad prioritetinę jų veiklos sritis yra mokymasis ir ugdymas, todėl ji dažniausiai minima visais trimis vertinimo aspektais: privalumų, trūkumų ir pasirinkimo tobulinti.
- ✓ Mokyklos valdymui ir jo kokybei skiriama per mažai dėmesio, nors būtent tai lemia darnią mokyklos veiklą. Galima spėti, kad mokyklų bendruomenės nedrįsta vertinti vadovų darbo arba neišmano vadybos ir ja nesidomi, todėl šios srities mokymams reikėtų skirti daugiau dėmesio.
- ✓ Mokymosi pasiekimų rodikliai rodo mokyklos veiklos efektyvumą, tačiau jiems skiriama palyginti mažai dėmesio, nes pasiekimais dažniausiai laikomi tik nacionalinių egzaminų rezultatai. Mokyklos mažai arba beveik nestebi mokinių daromos pažangos.
- ✓ Mokyklos, vertindamos mokymosi kokybę, linkusios laikyti problema ne savo darbą (mokymosi motyvacijos palaikymą ir stiprinimą), o mokinių nenorą ir nemokėjimą mokytis.
- ✓ Nepakankama materialine baze labiausiai nepatenkintos pradinės mokyklos, tuo beveik nesiskundžia pagrindinės mokyklos. Tai lemia ne tik skirtingas mokinių amžius bei jų ugdymo aktualijos, bet ir tai, kad įgyvendinant Mokyklų tobulinimo programą daugiau lėšų buvo skirta pagrindinių mokyklų materialinei bazei gerinti.
- ✓ Mokyklos, galėdamos pasirinkti dvi savo veiklos tobulinimo strategijas – plėtoti sritis, kuriose jos yra pranašesnės, arba taisyti savo veiklos trūkumus, dažniau rinkosi trūkumų šalinimo strategiją. Mokykloms dar reikia suvokti, kad visos mokyklos veiklą galima pagerinti remiantis stiprybėmis, o ne vien šalinant trūkumus.

## MOKYKLOS VIDAUS AUDITO IDĖJA

Mokyklų įsivertinimas (vidaus auditas) – palyginti nauja praktika Lietuvos švietime. Jo diegimo sėkmę gali lemti ne tik metodikos kokybė, bet ir gebėjimas suprasti iš kitos kultūros (Škotijos) perimtą idėją bei kultūrinis pasirengimas ją taikyti.

Mokyklos įsivertinimo idėja kilo suvokus, kad *organizacijos veiklos negalima patobulinti, jei to nenori arba negali pati organizacija*. „Viena – sukurti mokyklų tobulinimo politiką, visai kas kita – pasiekti, kad visos mokyklos norėtų pokyčių ir gebėtų keistis“ (MacGilchrist, Myers, Reed, 2004)<sup>1</sup>. Nedaug padeda didinami išoriniai reikalavimai veiklos kokybei bei rezultatams, nes galimybės priversti organizaciją tobulėti remiantis išorine kontrole ir sankcijomis yra ribotos, be to, tai skatina neigiamą požiūrį į pačius reikalavimus ir yra emociškai nepatrauklu.

Kita svarbi švietimo kaitos teoretikų ir vadybininkų patirtis yra įgyta stebint sistemas, kuriose yra ypač daug centralizuotai inicijuojamų naujovių. Kaitos kliuviniu tampa įgyvendintojų nesugebėjimas naujoves suvokti, priimti ir jas taikyti. „Tikroji kaita susijusi ne su politika, nors ši ir yra veiklos pagrindas, bet su politikos *įgyvendinimu*, tai yra su tuo, kaip ją interpretuoja mokiniai, mokytojai ir mokyklos“ (Hopkins ir kt., 1998). Jeigu nesugebama perimti naujovių, valdžios inicijuotos reformos mokyklų suvokiamos kaip fragmentiškos, nederančios viena su kita iniciatyvos, sukeliančios chaosą ir didinančios darbo krūvį.

Trečioji patirtis yra ta, kad naujovės taikymas mokykloje dažnai keičia ne kurią nors vieną jos veiklos sritį, bet visą veiklos sistemą, nes mokykla yra sudėtinga organizacija. Toks sisteminis poveikis verčia mokyklas naujovių integravimą derinti su persiorganizavimu, kuris neįmanomas be bendruomenės kalbėjimosi, padėties analizės ir naujų susitarimų.

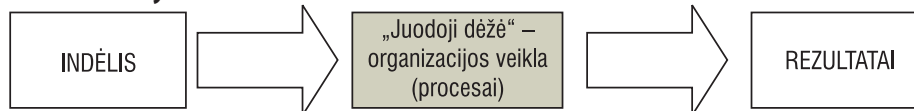
Ketvirtoji patirtis yra kaitos prigimties suvokimas. Daugėjant naujovių, spartėjant jų radimosi tempai ir netikėtoms sąveikoms, vis sunkiau ilgesniam laikui numatyti ir suplanuoti pokyčius. Tik nuolatinė refleksija gali padėti nepasimesti kaitoje.

Tokiame kontekste sukurta mokyklų vidaus audito metodika yra mokyklų bendruomenių *kalbėjimosi* apie savo veiklą, jos *vertinimo* ir *susitarimų* dėl tobulinimo kryptių įrankis. Metodika pagrįsta nuostata, kad gana paprasta pamatuoti indėlį į mokyklą (išteklius) ir mokyklos veiklos rezultatus, tačiau sunku gauti informacijos apie procesus, kurie indėlį paverčia rezultatais ir lemia jų kokybę (žr. schemą). Procesų neįmanoma tobulinti, jei trūksta informacijos.

Tryspamatiniai klausimai atliekant mokyklos vidaus auditą:

- Kaip mums sekasi?
- Kas tai rodo?
- Ką darysime toliau?

### Bazinis mokyklos veiklos vertinimo modelis



Apie „juodojoje dėžėje“ vykstančius procesus geriausiai žino jų dalyviai – mokyklų bendruomenės. Šis žinojimas yra numanomas, vidinis, nėra išreikštas. Norint juo pasinaudoti, reikia rasti išraiškos būdą. Tai padaryti padeda vidaus audito metodika, pateikianti mokyklos veiklos matymo ir analizavimo sistemą: sritis, rodiklius, jų požymius.

Metodika grįstas vertinimas yra kokybinis, tai yra aprašomasis ar apibūdinamasis. Jis remiasi ne matavimais, o kriterijais. Išorinėms reikmėms – atsiskaitymui ir informavimui apie mokyklų veiklą – šis vertinimas tinka tiek, kiek kriterijai yra visuotiniai, vienodai visų suprantami ir taikomi. Tai yra vidaus audito metodikos ne tik trūkumas, bet ir privalumas: nors gali būti vertinama subjektyviai, tačiau pats vertinimo procesas jau ugdo nacionalinį susitarimą, kas laikytina geru mokyklos darbu, ir bendrą jo aptarimo kalbą.

<sup>1</sup> Šaltiniai pateikti paskutiniame puslapyje.

## BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ VIDAUS AUDITO REZULTATŲ APŽVALGA

Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito rezultatų apžvalga atlikta 2004–2005 mokslo metų pabaigoje. Mokyklų buvo prašoma nurodyti po tris svarbiausius savo veiklos privalumus, trūkumus ir pasirinktus tobulinti aspektus. Mokyklos pateikė duomenis nurodydamos pagalbinių rodiklių numerius pagal Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodiką (Žin., 2002, Nr. 98-4348).

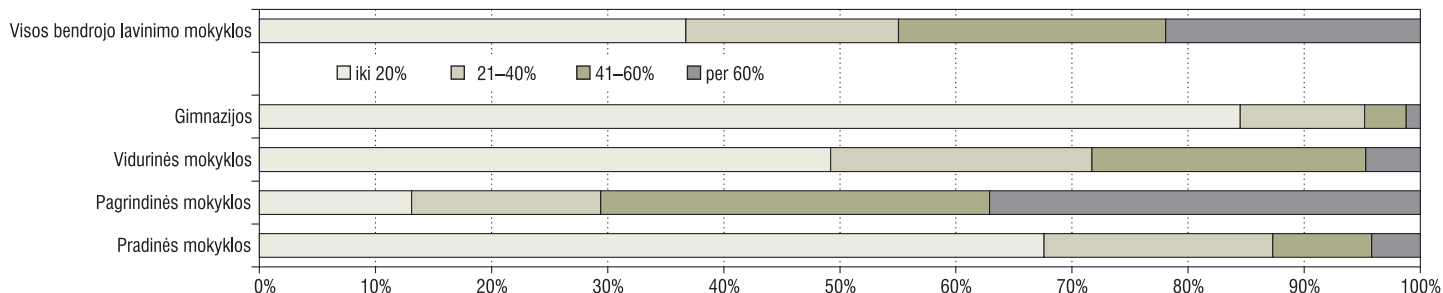
Duomenys gauti iš 1214 pradinė, pagrindinė, vidurinė mokyklų ir gimnazijų.

Jie analizuoti dviem aspektais: pagal mokyklos tipą ir pagal socialinę mokyklos aplinką (nemokamai maitinamų mokinių dalį). Reikšmingų skirtumų tarp miesto ir kaimo, tarp didelių ir mažų mokyklų vertinimų nenustatyta.

### Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodikos sritys ir rodikliai

Sritis	Veiklos rodikliai
1. Ugdymo turinys	1.1. Ugdymo planai
	1.2. Ugdymo programos
	1.3. Mokytojų veiklos planavimas
2. Mokymosi pasiekimai	2.1. Mokymosi rezultatai
	2.2. Egzaminų rezultatai
	2.3. Bendroji pasiekimų kokybė
3. Mokymasis ir ugdymas	3.1. Ugdymo proceso kokybė
	3.2. Mokymosi kokybė
	3.3. Mokinių poreikių tenkinimas
	3.4. Vertinimas kaip ugdymo proceso dalis
	3.5. Bendravimas su tėvais
4. Pagalba mokiniams	4.1. Mokyklos mikroklimatas
	4.2. Asmens plėtra ir socialinių gebėjimų ugdymas
	4.3. Profesinis švietimas
	4.4. Mokinių polinkių, pasiekimų ir profesinio švietimo dermė
	4.5. Pedagoginės pagalbos efektyvumas
	4.6. Specialiųjų poreikių turinčių mokinių ugdymas
5. Etosas	5.1. Mokyklos kultūra
	5.2. Mokyklos bendruomenė ir savivalda
	5.3. Mokyklos ryšiai
6. Ištekliai	6.1. Mokymo bazė
	6.2. Aprūpinimas ištekliais
	6.3. Materialinių išteklių tvarkymas ir panaudojimas
	6.4. Personalo politika
	6.5. Efektyvus personalo politikos panaudojimas
	6.6. Pedagogų tobulinimas ir vertinimas
	6.7. Mokyklos finansinių išteklių valdymas
7. Mokyklos valdymas ir kokybės garantavimas	7.1. Vidaus auditas
	7.2. Mokyklos strateginis planas ir metinė veiklos programa
	7.3. Strateginio plano ir metinės veiklos programos įgyvendinimas
	7.4. Mokyklos vadovų veiklos efektyvumas
	7.5. Metodinių grupių vadovų veiklos efektyvumas

### Įvairių tipų mokyklų pasiskirstymas (%) pagal nemokamai maitinamų mokinių dalį mokykloje

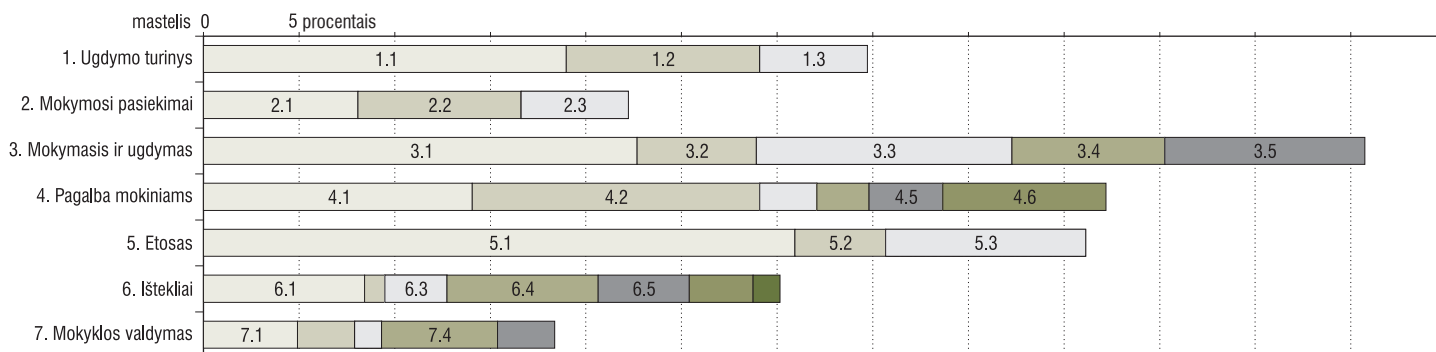


Duomenys apie nemokamai maitinamus mokinius gauti per mokyklų apklausą. Jie rodo, kad nemokamai maitinamų mokinių dalis labai priklauso nuo mokyklos tipo. Trijų tipų mokyklose – pradinėse, vidurinėse ir gimnazijose – nemokamai maitinamų mokinių dalis yra mažesnė nei vidutiniškai bendrojo lavinimo mokyklose (įskaitant mokyklas-darželius). Pagrindinės mokyklos, kurios dažniausiai yra miesteliuose ir kaimuose, išsiskiria iš kitų didele nemokamai maitinamų mokinių dalimi.

2006 04

## KOKIUS SAVO VEIKLOS PRIVALUMUS NURODĖ MOKYKLOS?

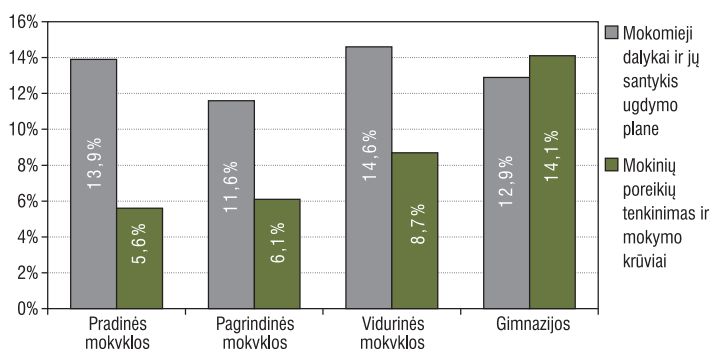
## Mokyklų veiklos privalumų suvestinė (veiklos rodiklį nurodžiusių mokyklų dalis %)



**Pastaba.** Stulpeliuose nurodyti skaičiai yra veiklos rodiklių numeriai; jų sąrašą žr. 3 puslapyje.

Išanalizavus mokyklų veiklos privalumų ataskaitas matyti, kad **dažniausiai minima sritis** – mokymasis ir ugdymas, šiek tiek rečiau – pagalba mokiniams ir etosas. **Dažniausiai minimi rodikliai** – mokyklos kultūra (31% mokyklų), ugdymo proceso kokybė (22,7% mokyklų), ugdymo planai (19% mokyklų). Toliau aptariamas dažniausiai minimų pagalbinių rodiklių pasirinkimas pagal mokyklų tipus.

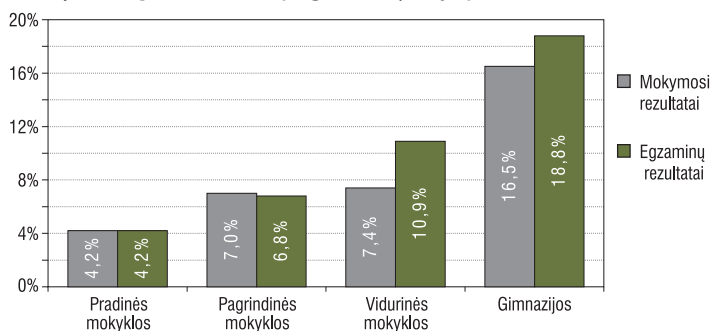
## Ugdymo turinys (pagal mokyklų tipus)



Iš **ugdymo turinio** srities visų tipų mokyklos palankiausiai vertina *mokomuosius dalykus ir jų santykį ugdymo plane* – savo pranašumu tai laiko nuo 12% iki 15% mokyklų.

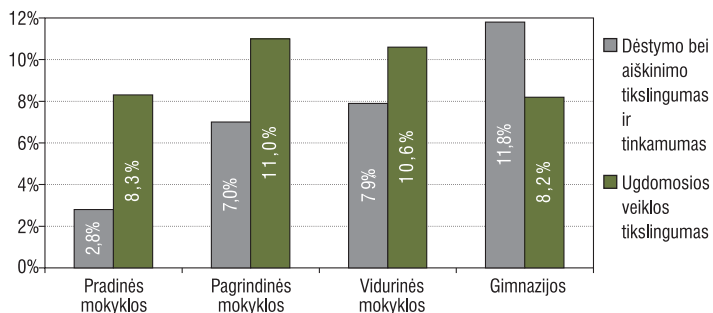
Gimnazijos iš kitų tipų mokyklų išsiskiria palankiu *mokinių poreikių tenkinimo ir mokymosi krūvių* vertinimu (14,1%). Kadangi šis rodiklis yra dvilypis, nežinia kuriuo aspektu (ar abiem) gimnazijos jaučiasi stiprios.

## Mokymosi pasiekimai (pagal mokyklų tipus)

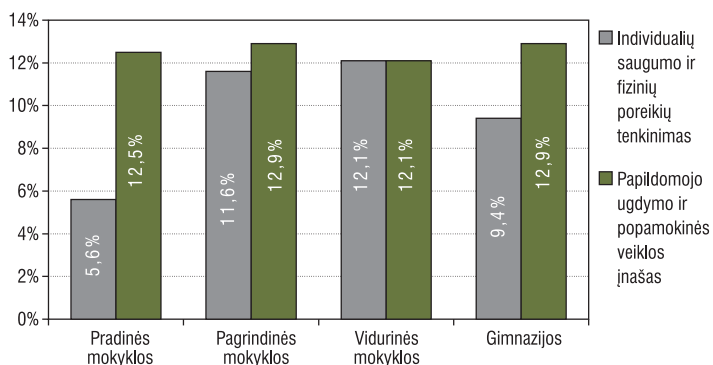


**Mokymosi pasiekimų** srities vertinimas akivaizdžiai susijęs su mokyklos tipu – šios srities pasiekimais džiaugiasi 4% pradinė, 7% pagrindinių, iki 11% vidurinių mokyklų ir net 19% gimnazijų.

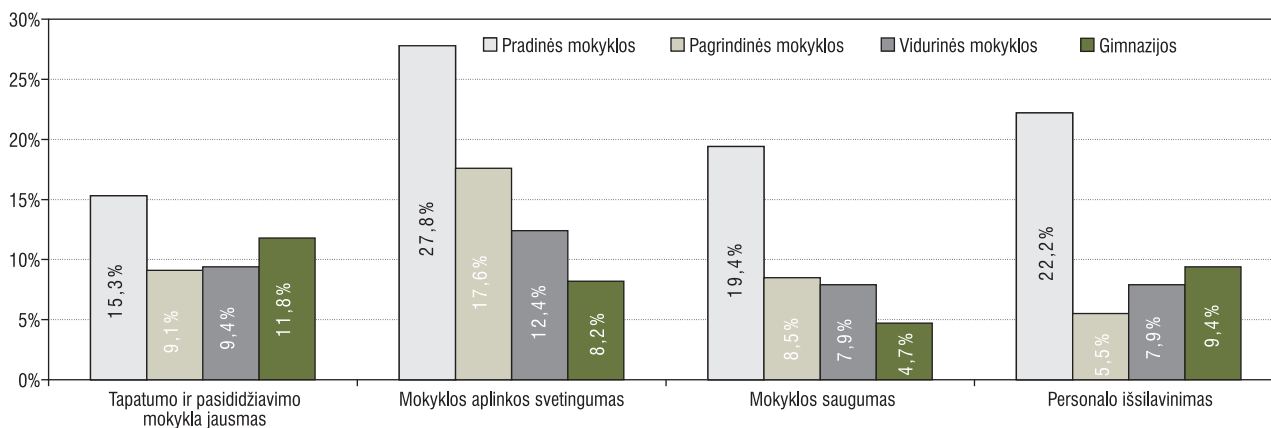
- Mokymosi rezultatais labiau didžiuojamasi tose mokyklose, kuriose mokosi aukštesnių klasių mokiniai, laikantys egzaminus.

**Mokymasis ir ugdymas** (pagal mokyklų tipus)

Mokyklos savo privalumams įvardyti iš visų veiklos sričių dažniausiai rinkosi **mokymosi ir ugdymo** sritį, tačiau ir čia dažnai pasikartojančių pagalbinių rodiklių nėra. Išsiskiria nebent pagrindinių bei vidurinių mokyklų didžiavimasis *ugdomosios veiklos tikslingumu* (11% mokyklų) ir gimnazijų dėmesys *dėstymo bei aiškinimo tikslingumui ir tinkamumui* (apie 12%).

**Pagalba mokiniams** (pagal mokyklų tipus)

Nepriklausomai nuo mokyklos tipo 12–13% mokyklų savo veiklos privalumu iš **pagalbos mokiniams** srities laiko *papildomojo ugdymo ir popamokinės veiklos įnašą*. Dėmesys *individualių saugumo ir fizinių poreikių tenkinimui* priklauso nuo mokyklos tipo: nežinia kodėl, bet pradinės mokyklos tuo didžiuojasi mažiausiai (5,6%), o pagrindinės ir vidurinės mokyklos – labiausiai (apie 12%).

**Etosas (mokyklos kultūra) ir ištekliai** (pagal mokyklų tipus)

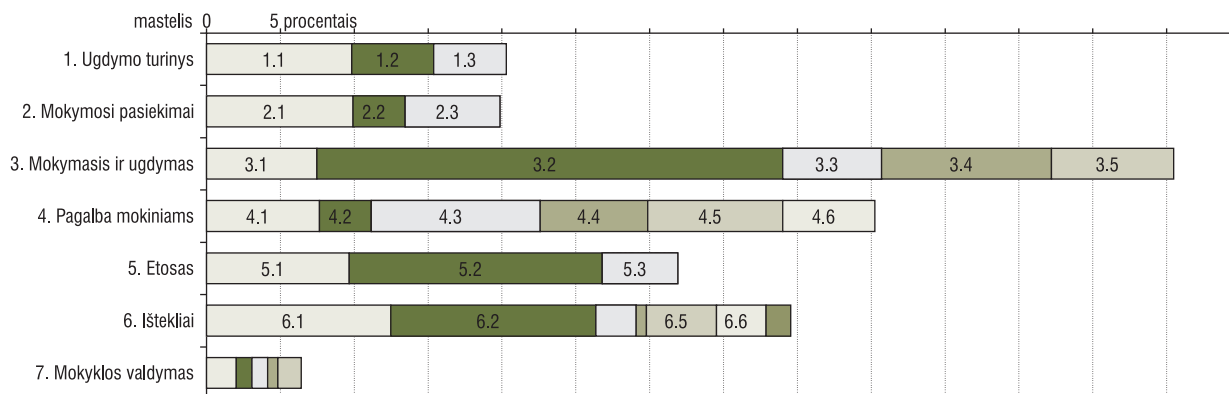
Vertinant mokyklos **etosą (kultūrą) ir išteklius** ypač išsiskyrė pradinės mokyklos. Jos dažniau nei kitų tipų mokyklos kaip savo veiklos privalumą nurodė tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmą (15,3%), mokyklos

aplinkos svetingumą (27,8%) ir saugumą (19,4%). Keista, tačiau ir personalo išsilavinimą pradinės mokyklos laikė didesniu privalumu negu su vyresniais mokiniais dirbančios mokyklos (22,2%, o gimnazijos tik 9,4%).

- Įvairių tipų mokyklų skirtingą požiūrį į savo veiklos privalumus lemia tam tikro tipo mokyklų vertybės, problemos bei ugdymo aktualijos.

## KOKIUS SAVO VEIKLOS TRŪKUMUS NURODĖ MOKYKLOS?

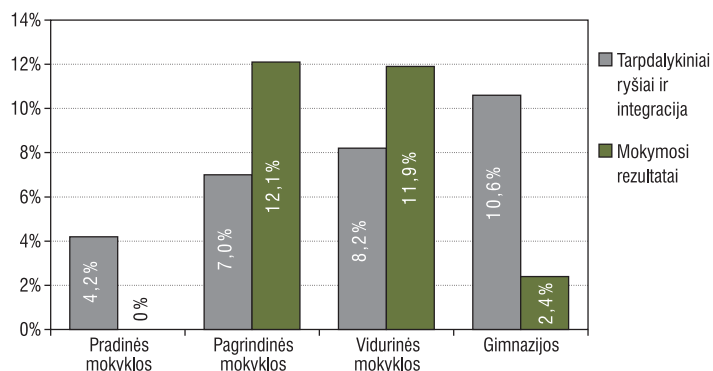
### Mokyklų veiklos trūkumų suvestinė (veiklos rodiklį nurodžiusių mokyklų dalis %)



**Pastaba.** Stulpeliuose nurodyti skaičiai yra rodiklių numeriai; rodiklių sąrašą žr. 3 puslapyje.

Išnagrinėjus mokyklų veiklos trūkumų ataskaitas matyti, kad **dažniausiai minima sritis** yra mokymasis ir ugdymas, antra pagal dažnumą – pagalba mokiniams, trečia – ištekliai. **Dažniausiai minimas rodiklis** – mokymosi kokybė (31,5% mokyklų). 17% mokyklų nepatenkintos mokyklos bendruomene ir savivalda, 14% – materialiniais ištekliais. Toliau aptariamas dažniausiai minimų pagalbinių rodiklių pasirinkimas.

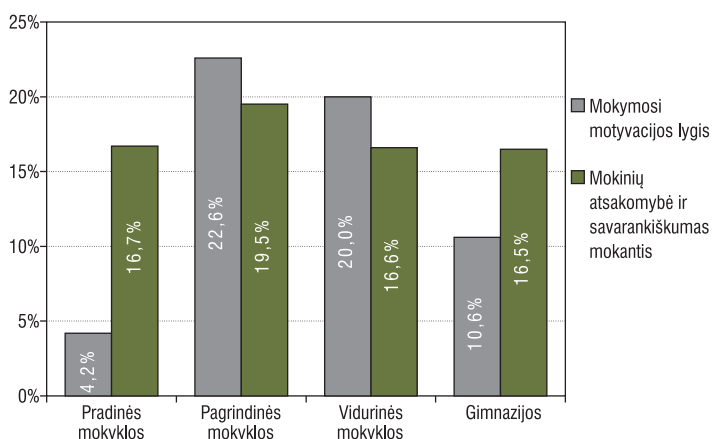
### Ugdymo turinys ir mokymosi pasiekimai (pagal mokyklų tipus)



Kaip trūkumą mokyklos dažniau nurodo tik vieną aspektą iš **ugdymo turinio** srities – *tarpdalykinius ryšius ir integraciją*. Šį savo veiklos aspektą kritiškiausiai vertina gimnazijos (nurodė 10,6%).

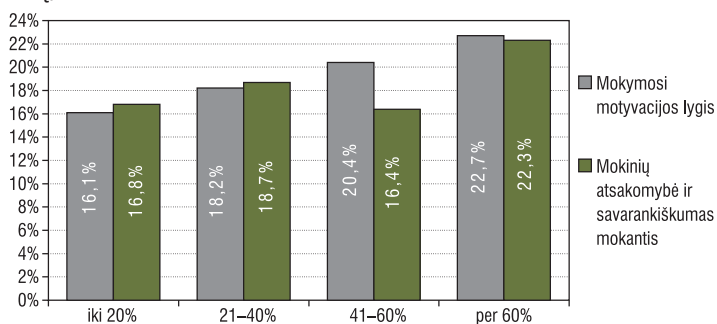
**Pasiekimų** vertinimas susijęs su mokyklos tipu: *mokymosi rezultatais* nepatenkintos apie 12% pagrindinių ir vidurinių mokyklų, o pradinės mokyklos ir gimnazijos jų visai arba beveik nelaiko problema.

### Mokymasis ir ugdymas (pagal mokyklų tipus)



Visų tipų mokyklos iš **mokymosi ir ugdymo srities** išskyrė vieną trūkumų grupę – mokinių nenorą mokytis. *Mokymosi motyvacija* – didžiausia pagrindinių (22,6%) ir vidurinių (20%) mokyklų problema, pradinėms mokykloms (4,2%) tai beveik neaktualu, o gimnazijos (10,6%) mini šią problemą du kartus rečiau nei pagrindinės ar vidurinės mokyklos. Požiūriui į *mokinių atsakomybę už savo mokymąsi bei savarankiškumą mokantis* mokyklos tipas įtakos beveik neturėjo: tai laiko problema 17–19% kiekvieno tipo mokyklų.

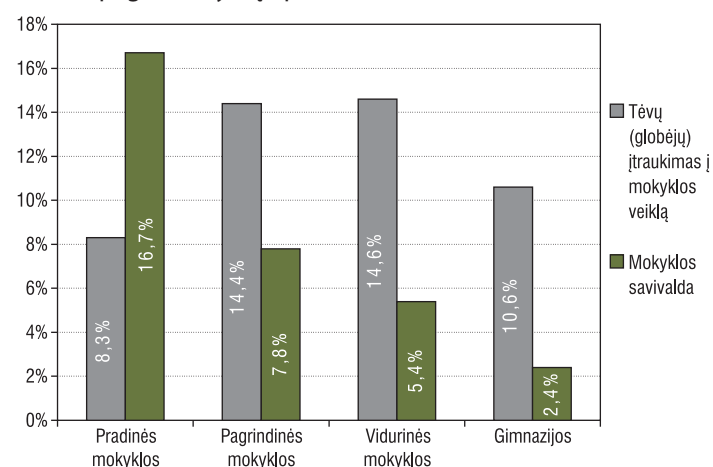
### Mokymasis ir ugdymas (pagal nemokamai maitinamų mokinių dalį)



Mokyklos *mokymosi motyvaciją ir mokinių savarankiškumą mokantis* dažniausiai sieja su socialine mokyklos aplinka: kuo didesnė nemokamai maitinamų mokinių dalis, tuo didesnė tikimybė, kad tai mokyklos laikys problema.

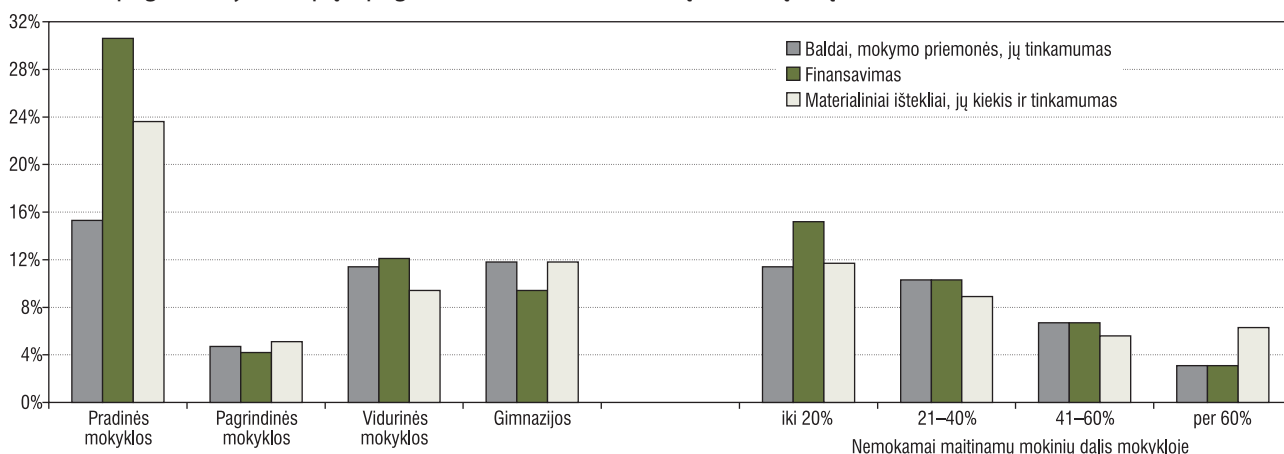
- Mokymosi ir ugdymo kokybė yra dažniausiai minima kaip trūkumas, tačiau trūkumu mokyklos linkusios laikyti ne savo darbą (mokymą), o mokinių mokymąsi.

### Etosas (pagal mokyklų tipus)



Iš **etoso (mokyklos kultūros)** srities dažniausiai minimi du trūkumai. Pirmasis – *mokyklos savivalda*. Kuo mokykloje mokosi jaunesni vaikai, tuo didesnė yra problema (savivalda nepatenkintos 16,7% pradinėjų mokyklų ir tik 2,4% gimnazijų). Antrasis – *tėvų (globėjų) dalyvavimas mokyklos veikloje*. Vertinimas panašus į mokymosi motyvacijos vertinimą: problemą įvardija dažniau pagrindinės ir vidurinės mokyklos, o ne pradinės mokyklos ir gimnazijos.

### Ištekliai (pagal mokyklos tipą ir pagal nemokamai maitinamų mokinių dalį)



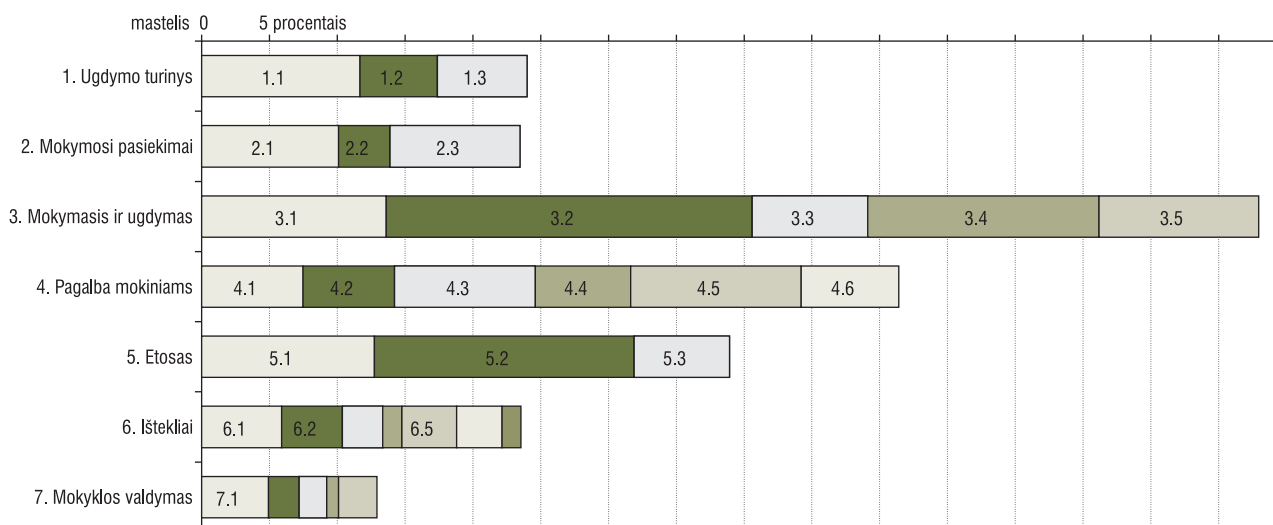
Mokyklos palyginti dažnai nepatenkintos turimais **ištekliais**. Dažniausiai šią problemą nurodo pradinės mokyklos (30% šių mokyklų kaip trūkumą mini finansavimą), rečiausiai – pagrindinės mokyklos. Ištekliai

problema nepaaiškinamai susijusi su mokyklos socialine aplinka: kuo mokykla turtingesnė (kuo mažiau nemokamai maitinamų mokinių), tuo didesnė tikimybė, kad ji bus nepatenkinta turimais ištekliais.

- Ištekliais mažiausiai yra nepatenkintos pagrindinės mokyklos. Jų statusui ir aprūpinimui pastaraisiais metais buvo skirta daugiausia dėmesio.

## KOKIAS SAVO VEIKLOS SRITIS PASIRINKO TOBULINTI MOKYKLOS?

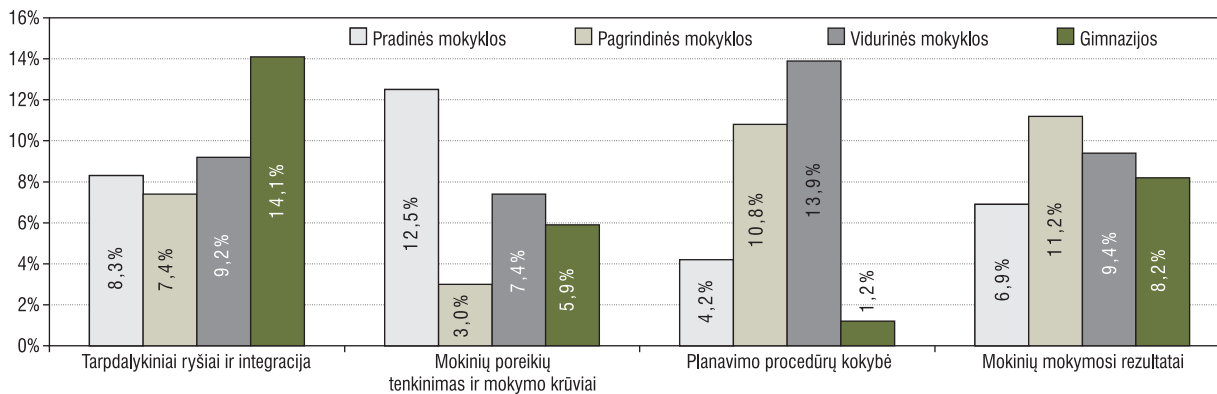
Tobulinti pasirinktų mokyklos veiklos aspektų suvestinė (veiklos rodiklį nurodžiusių mokyklų dalis %)



**Pastaba.** Stulpeliuose nurodyti skaičiai yra rodiklių numeriai; rodiklių sąrašą žr. 3 puslapyje.

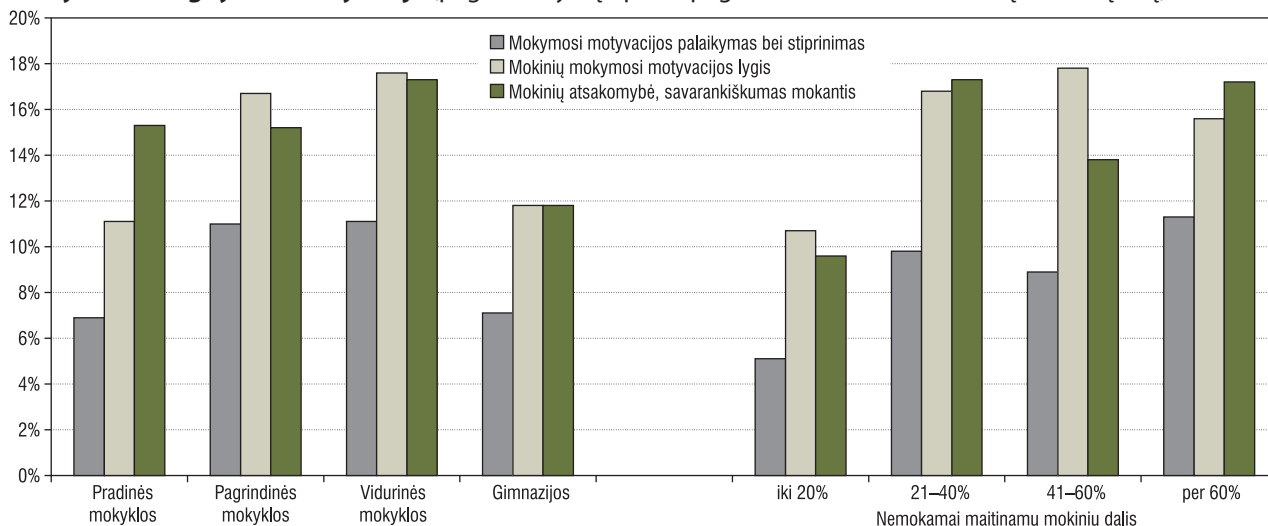
Išanalizavus tobulinti pasirinktų mokyklų veiklos sričių atskaitas matyti, kad **daugiausia dėmesio skirta mokymosi ir ugdymo sričiai bei vienam šios srities rodikliui – mokymosi kokybei** (27% mokyklų). Palyginti dažnai pasirinkta pagalbos mokiniams sritis ir vienas etoso rodiklių – mokyklos bendruomenė ir savivalda (19% mokyklų). Toliau aptariami dažniausiai tobulinti pasirinkti veiklos aspektai pagal dalinių rodiklių pavadinimus.

### Ugdymo turinys ir mokymasis bei ugdymas (pagal mokyklų tipus)



**Ugdymo turinio ir mokymosi bei ugdymo** sričių pasirinkimai susiję su mokyklos tipu. Gimnazijos dažniau nei kitų tipų mokyklos siekia tobulinti *tarpdalykinius ryšius ir integraciją* (14,1%). Pradinės mokyklos išsiskiria dėmesiu *mokinių poreikių tenkinimui ir mokymo krūviams* (12,5%). *Planavimo procedūrų kokybė* beveik nerūpi gimnazijoms, nors tobulinti šią sritį nori 13,9% vidurinių ir 10,8% pagrindinių mokyklų. Tik dėmesiu *mokinių mokymosi rezultatams* įvairių tipų mokyklos yra panašios: juos gerinti rengiasi nuo 7% iki 11% mokyklų.

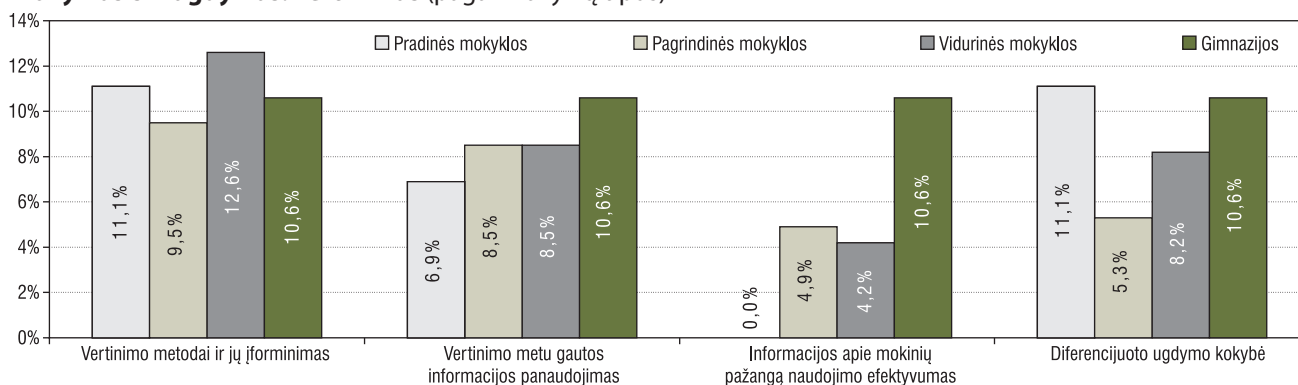


**Mokymasis ir ugdymas: motyvacija** (pagal mokyklų tipus ir pagal nemokamai maitinamų mokinių dalį)

Daugiausia dėmesio iš **mokymosi ir ugdymo srities** mokyklos rengiasi skirti su *mokymosi motyvacija* susijusiems dalykams. Šiek tiek mažiau tai rūpi tik gimnazijoms bei toms mokykloms, kuriose nemokamai maitinamų mokinių dalis yra mažesnė negu 20%.

Lyginant tris rodiklius – mokymosi motyvacijos palaikymą bei stiprinimą (mokytojų pareiga) ir motyvacijos lygį bei mokinių atsakomybę ir savarankiškumą mokantis (mokinių pareiga) matyti, kad daugiau dėmesio skiriama mokinių, o ne mokytojų pareigoms. Ši tendencija būdinga visų tipų mokykloms.

- Laikydamos mokinių mokymosi motyvacijos stoką vienu didžiausių trūkumų, mokyklos yra linkusios įpareigoti pačius mokinius ją stiprinti.

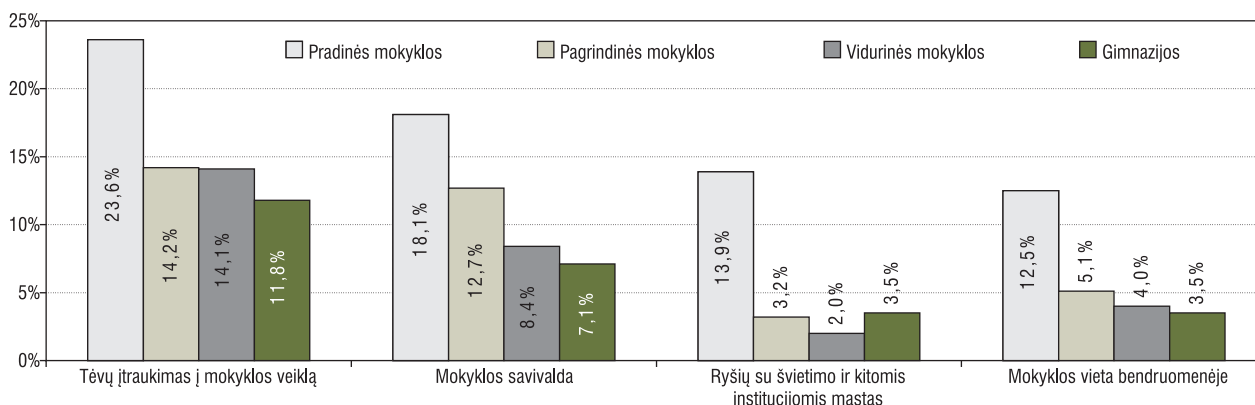
**Mokymasis ir ugdymas: vertinimas** (pagal mokyklų tipus)

*Vertinimui kaip ugdymo proceso sudedamajai daliai* neskirta daug dėmesio, bet šią sritį tobulinti norėtų maždaug dešimtadalis visų tipų mokyklų. Be to, dar dešimtadalis gimnazijų rengiasi tobulinti informacijos apie mokinių pažangą naudojimo efektyvumą.

Kai kurios vertinimo tobulinimo tendencijos sutampa su ugdymo diferencijavimo tobulinimo tendencijomis.

- Kartais mokyklos įsipareigoja tobulinti tas sritis, kurioms įsivertindamos neskyrė daug dėmesio, bet kurių svarbą pabrėžia oficialioji švietimo politika.

2006 04

**Mokyklos savivalda ir ryšiai** (pagal mokyklų tipus)

Poreikiu tobulinti **mokyklos savivaldą ir ryšius** labai išsiskiria pradinės mokyklos. Pavyzdžiui, tėvų ar globėjų įtraukimas į mokyklos veiklą yra palyginti aktualus visų tipų mokykloms, tačiau jį tobulinti rengiasi 12–14% pagrindinių, vidurinių mokyklų bei gimnazijų ir net 23,6% pradinė mokyklų. Pradinėms mokykloms labiau negu kitoms rūpi mokyklos savivalda (18%), ryšiai su švietimo ir kitomis institucijomis (13,9%), mokyklos vieta bendruomenėje (12,5%).

**KIEK SUTAMPA TOBULINTINŲ SRIČIŲ PASIRINKIMAI IR PRIVALUMŲ BEI TRŪKUMŲ VERTINIMAI?**

Mokyklos galėjo pasirinkti dvi savo veiklos tobulinimo strategijas: plėtoti tas sritis, kuriose jos yra pranašesnės, arba taisyti tai, kas netenkina. Tobulinti pasirinktų sričių koreliacijos<sup>2</sup> su veiklos privalumais ir trūkumais analizė rodo, kad noriau buvo apsisprendžiama šalinti trūkumus (žr. lentelę).

**Tobulinti pasirinktų sričių koreliacija su mokyklos veiklos privalumais ir trūkumais<sup>3</sup>**

	1. Ugdymo turinys	2. Mokymosi pasiekimai	3. Mokymasis ir ugdymas	4. Pagalba mokiniams	5. Etosas	6. Ištekliai	7. Valdymas
Privalumai	,414**	,255**	,415**	,469**	,156*	,431**	,314**
Trūkumai	,759**	,508**	,563**	,723**	,488**	,377**	,421**

\*Koreliacija reikšminga 0,01 lygiu.

\*\*Koreliacija reikšminga 0,05 lygiu.

**Trūkumai, kuriuos mokyklos labiausiai linkusios taisyti, yra ugdymo turinys ( $r=0,759$ ) ir pagalba mokiniams ( $r=0,723$ ).** Mažiausiai taisomi išteklių srities trūkumai, nors ištekliai yra trečia pagal paminėjimo dažnumą trūkumų sritis.

Remiantis stipriausiais koreliaciniais ryšiais galima daryti šias išvadas:

- Vadybos srities trūkumus nurodžiusios mokyklos dažnai yra tos, kurios savo veiklos pranašumu laiko ugdymo turinį ( $r=0,767$ \*\*) ir mokinių pasiekimus ( $r=0,732$ \*\*).

- Vadybos srities trūkumus dažniausiai nurodė tos mokyklos, kurios nepatenkintos mokymusi ir ugdymu ( $r=0,904$ \*\*).
- Tobulinti vadybą dažniausiai rengiasi tos mokyklos, kurios pasirinko tobulinti mokymosi ir ugdymo sritį ( $r=0,923$ \*\*).
- Tobulinti vadybos sritį taip pat dažnai nori tos mokyklos, kurios savo privalumais laiko ugdymo turinį ir mokinių pasiekimus ( $r=0,798$ \*\* ir  $r=0,769$ \*\*).

- Vadyba – rečiausiai pasirenkama vertinti mokyklos veiklos sritis. Ją analizuoti ryžosi tos mokyklos, kurių mokytojai savo darbą laiko sėkmingu, taip pat tos, kurios nepatenkintos mokymosi ir ugdymo sritimi.

<sup>2</sup> Koreliacija – statistinis ryšys tarp dviejų kintamųjų; jo esmė – dėsningai kintant vienam kintamajam kinta ir antras.

<sup>3</sup> Koreliacija matuota Pirono koreliacijos koeficientu. Jis gali būti reiškiamas reikšmėmis nuo 0 iki 1. Kai ryšio tarp kintamųjų nėra, koeficientas siekia nuo 0 iki 0,2, kai ryšys silpnas – nuo 0,2 iki 0,4, kai ryšys esminis – nuo 0,4 iki 0,6, stiprus – nuo 0,6 iki 0,8, labai stiprus – per 0,8. Tekste Pirono koeficientas žymimas „r“.

## MOKYKLŲ VIDAUS AUDITO SĖKMĖS VEIKSNIAI

Mokyklos vidaus audito paskirtis dvejopa: mokyklos veiklos įsivertinimas ir jos tobulinimas. Nors kartais pabrėžiamas tik kuris nors vienas iš šių aspektų – įvertinimas kaip informacijos apie mokyklos veiklos kokybę šaltinis arba pats vertinimo procesas kaip tobulėjimas bei vertinimo rezultatų panaudojimas tobulinimui, vis dėlto to dirbtinai nederėtų atskirti. Vertinimo, įvertinimo ir tobulinimo ryšį lemia pati vidaus audito idėja.

2002 m., rengiant Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodiką, auditas buvo pristatytas kaip kokybės vadybos ciklo elementas, skirtas švietimo paslaugų kokybei tobulinti. Ši samprata tebėra aktuali ir dabar, tik valdininkiška jos formuluotė šiek tiek užgožė žmogiškąjį požiūrį į mokyklos savęs vertinimo procesą. Visos vidaus auditą atlikusios mokyklos teigia, kad vidaus auditas mokyklų bendruomenėms yra nemažas psichologinis ir kultūrinis iššūkis. Į atliekant daugiau laiko skiriama savianalizei ir kitokiai refleksijai, planavimui. Mokytojai, kurie daug laiko dirba individualiai, priversti mokyti kolegialaus darbo ir siekti susitarimų. Mokytojų mokymasis vis dažniau tampa ne individualia, o bendruomenine veikla. Taigi vidaus auditas keičia darbinį gyvenimą ir kolegų santykius.

Kita vertus, vidaus auditas yra priklausomas nuo žmonių santykių.

### Kultūros aspektai, lemiantys mokyklos veiklos įsivertinimo sėkmę

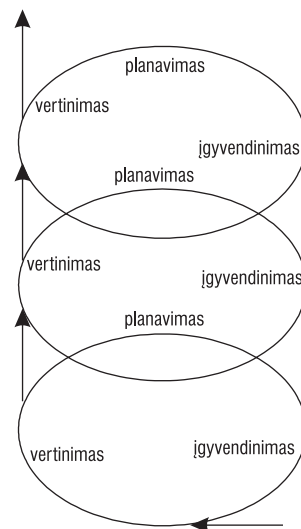
Padedą įsivertinti	Trukdo įsivertinti
saugumo jausmas	baimė
atvirumas	nesaugumas
pasitikėjimas	nepasitikėjimas kitais
išklausymas	nesiklausymas
dėmesys kitam	ignoravimas
pagarba	nenoras suprasti kitą
padrąsinimas	teisimas
vengimas teisti	kaltų ieškojimas
kolegialumas	autoritarizmas

Mokyklose, kuriose personalas jaučiasi saugus, žmonės vieni su kitais bendrauja geranoriškai, vidaus auditas neturėtų kelti didelės psichologinės įtampos, nes įsivertinimas grindžiamas kiekvieno nuomonės išklausymu bei daugumai priimtinu susitarimu. Tokios mokyklos iš audito įgijo daugiausia: sustiprėjusią savivoką, glaudesnę kolegų bendradarbiavimą, aiškesnę ateities viziją ir daugiau pasitikėjimo.

Mokyklose, kuriose vyrauja individualizmas, konkurencija, priešiškus kolegoms ir kiti negatyvūs jausmai, sunku įsivertinti veiklą nuoširdžiai, nenukrypstant į santykių aiškinimąsi ir senų konfliktų gilinimą. Įsivertinimo procesas tampa nemalonus, o jo rezultatai – paviršutiniški, nelabai patikimi ir nenoriai priimami mokyklos bendruomenės.

Inicijuojant visuotinį mokyklų vidaus auditą siekta ne iš išorės primesto, vien atsiskaitymui skirtą įsivertinimo, bet nuoširdaus ir autentiško, skatinamo vidinės motyvacijos. Remtasi prielaida, kad įsivertinimas yra naudingas pačiai mokyklai,

### Mokyklos veiklos tobulinimo ciklas



- „1. Sąveika ir ryšiai tarp žmonių, o ne patys žmonės lemia organizacijos sėkmę.
2. Sėkmingoms kaitos iniciatyvoms bendras veiksnys yra santykių gerėjimas. Jei santykiai lieka tokie patys ar blogėja, prarandama atspirtis.
3. Dauguma žmonių nori būti organizacijos dalimi, žinoti jos tikslą ir būti svarbūs ar prisidėti prie didžiojo tikslo.“

Fullan, M. (2004)

kad ji įžvelgia įsivertinimo prasmę ir nori tai daryti. Neigiama įsivertinimo patirtis gali būti didžiausias trukdys vidaus auditui tapti nuolatine ir prasminga praktika.

Kitas veiksnys, turintis įtakos vidaus audito procesui, – tai mokyklų bendruomenių gebėjimas suprasti metodiką. Vidaus auditas bendrojo lavinimo mokykloms nėra visiškai naujovė – jo metodika taikoma nuo 2002 m. Įgyvendinant Mokyklų tobulinimo programos Švietimo valdymo sistemos sukūrimo komponentą, parengti 73 mokyklų vidaus audito konsultantai, organizuotas 541 seminaras mokyklų komandoms, suteiktos 92 papildomos konsultacijos, – taigi mokyklos jau turėjo būti vidaus auditui pasirengusios, kai 2004–2005 mokslo metais jis tapo privalomas. Vidaus audito metodika aprėpia labai daug mokyklos veiklos aspektų ir rengėjams visi jie atrodė vienodai svarbūs ir susiję, bet mokyklos dažniausiai renkasi tai, kas joms atrodo aktualiau. Gali būti, kad pasirinkimus lemia ne tik skirtingi prioritetai, bet ir ne visai suprantamos metodikos formuluotės arba idėjos ir požiūriai. Taigi nepakanka mokytis atlikti vidaus auditą – specialaus švietimo reikia tokios rūšies metodikų sudarymo principams paaiškinti.

### KNYGOS APIE MOKYKLŲ TOBULINIMĄ LIETUVIŲ KALBA

Dalin, P., Rolff, H., Kleekamp, B. (1999). *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Tyto Alba.

Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.

Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Tyto Alba.

Hargreaves, A. (1999). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra postmoderniame amžiuje*. Vilnius: Tyto Alba.

Stoll, L., Fink, D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.

### CITUOTA LITERATŪRA

MacGilchrist, B., Myers, K., Reed, J. (2004). *The Intelligent School*. London: Sage.

Hopkins, D., Ainscow, M., West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto Alba.

Fullan, M. (2004). *Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook*. USA: Jossey-Bass.

ŠVIETIMO PROBLEMOS ANALIZĖ – Švietimo ir mokslo ministerijos leidinių serija, skirta politikams, savivaldybių ir apskričių švietimo padalinių specialistams bei plačiai visuomenei, nušviečianti kylančias ir sprendžiamas švietimo problemas. Ši serija leidžiama įgyvendinant Švietimo ir mokslo ministerijos Mokyklų tobulinimo programos B komponento „Švietimo kokybės vadybos sistemos sukūrimas“ uždavinius.

Serijoje „Švietimo problemos analizė“ pateikiama glausta, konkreti ir aktuali švietimo sistemos funkcionavimo problemų analizė. Gali būti analizuojamos įvairios švietimo problemos – įvardijama ir aprašoma pati problema; aptariami klausimai, susiję su svarbių problemų sprendimu; siūlomi ir aptariami nauji iššūkiai švietimui; trumpai aprašomi konkretūs švietimo tyrimų rezultatai ir atradimai.

Pasiūlymus, pastabas ar komentarus prašome siųsti MTP B komponento vadovui Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginio planavimo ir analizės skyriaus vedėjui Ričardui Ališauskui ([Ricardas.Alisauskas@smm.lt](mailto:Ricardas.Alisauskas@smm.lt)) arba MTP B komponento administratorei Strateginio planavimo ir analizės skyriaus vyriausiajai specialistei dr. Ritai Dukynaitei ([Rita.Dukynaite@smm.lt](mailto:Rita.Dukynaite@smm.lt)) bei Švietimo plėtotės centro Politikos analizės grupės vadovui dr. Antanui Valantinui ([Antanas.Valantinas@spc.smm.lt](mailto:Antanas.Valantinas@spc.smm.lt)).

Duomenis analizavo ir interpretavo Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginio planavimo ir analizės skyriaus vyresnioji specialistė Jolanta Navickaitė ir Švietimo plėtotės centro Politikos analizės grupės vyriausioji specialistė dr. Vaiva Vaicekauskienė.

Konsultavo Mokyklų tobulinimo programos B komponento „Švietimo kokybės vadybos sistemos sukūrimas“ ketvirtojo dalinio komponento „Vidaus ir išorės auditas“ koordinatoriai Gražvydas Kazakevičius ir Laima Gudaitė.

PIRMIEJI MOKYKLŲ AUDITO REZULTATAI: KĄ TOBULINTI?

2006-04-10. Tir. 1000 egz.

Išleido Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos

Švietimo aprūpinimo centras, Geležinio Vilko g. 12, LT-01112 Vilnius

Spausdino UAB „Sapnų sala“, S. Moniuškos g. 21, LT-08113 Vilnius.

ISSN 1822-4156