

Auditas mokykloje: tarp proceso ir strategijos

Romas Prakapas

Socialinių mokslų daktaras
Mykolo Romerio universiteto
Edukacinės veiklos katedra
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius
Tel. (85) 271 47 10
El. paštas: prakapas@mruni.eu

Vilija Targamadzė

Socialinių mokslų habilituota daktarė
Vilniaus universiteto
Edukologijos katedra
Universiteto g. 9/1, LT-01513 Vilnius
Tel. (85) 266 76 25
El. paštas: vilija.targamadze@gmail.com

Remiantis retrospekcinės veiklos analizės metodu, analizuojamos atestuotų išorės vertintojų 2004–2007 metais parengtos mokyklų vadybos ir pedagoginės veiklos tobulinimo išorės audito ataskaitos. Siekiama atskleisti mokyklose vykstančius vidaus audito procesus bei jų įtaką vėlesniam planavimui. Nagrinėjamos problemos ypatumai ryškinami visiškai nesiremiant pozityviąja bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito patirtimi, bet orientuotasi į trūkumų ryškinimą, siekiant skatinti pedagogines diskusijas. Daromos išvados, kad vidaus auditui bendrojo lavinimo mokyklose neigiamą poveikį daro: direktyvus ir visa kontroliuojantis vadovavimas, grindžiamas vertikaliais tarpusavio santykiais; strateginio mąstymo nepakankamumas; kokybinių procesų ugdymo institucijose formalizavimas. Atkreipiamas dėmesys ir į tai, kad, mokyklų bendruomenės pamokius audito procedūrų ir jų netaikius keletą metų, buvo patirta mokymo / si nesėkmė.

Pagrindiniai žodžiai: bendrojo lavinimo mokykla, vidaus auditas, strateginis planavimas.

Įvadas

Pastaruoju metu pedagogų bendruomenėje vis dažniau diskutuojama apie sparčiai besikeičiančios visuomenės pateikiamus iššūkius, sparčiai besiplėtojančius mokslo pasiekimus, naujas technologijas ir kt., inspiruotas Europos Sąjungos Vadovų Tarybos (Lisabonos strategija, 2000, p. 2) išvadų, kuriose teigiama, kad „Sąjunga ateinančiam dešimtmečiui išsikėlė naują strateginį tikslą: tapti konkuren-

cingiausia ir dinamiškiausia, žiniomis pagrįsta ekonomika pasaulyje, kurioje vyktų subalansuotas ekonomikos augimas, būtų kuriama daugiau ir geresnių darbo vietų ir būtų didesnė socialinė sanglauda“. Lietuvos švietimo sistamai integruojantis į Europos švietimo erdvę, švietimo kokybė tampa labai svarbi. Švietimo priežiūra ir inspektavimas palaipsniui transformuojasi į mokyklos audito sistemą (Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuo-

stos, 2002). Dar 1998 metais Švietimo ir mokslo ministerija kokybę paskelbė vienu iš švietimo reformos prioritetų (www.smm.lt). Esminis Lietuvos švietimo reformos bruožas yra pakitusi švietimo kokybės samprata bei požymiai, kuriais remiantis nustatomas kokybės lygis. Mokyklos lygmeniu tai virsta ugdymo kokybės laidavimu (Bitinas, 2000). Jis neįmanomas be nuolatinio vertinimo, įsivertinimo. Vertinimas numato struktūrines galimybes apžvelgti veiklą, suteikia grįžtamąjį ryšį lemiančią bei apibendrinančią įtaką ir užtikrina, kad priimtini reikalavimai (standartai) bus pasiekti, mokyklos veikla tobulinama, skatinama siekti geresnės ugdymo kokybės. Be to, dažnai kintantys ugdymo tikslai ir visuomenės požiūris į mokymąsi, naujų mokymo teorijų plėtotė suponuoja kokybinį ugdymo institucijų virsmą, skatinantį profesionaliau analizuoti kokybės gerinimo klausimus, mokslinėje literatūroje dažniausiai pristatomus kokybės vadybos mokslo kontekste (Barczyk, 1999; Vanagas, 2004; Siems, 2005; Kaziliūnas, 2006; Эванс, 2007; Rudzevičius, 2007 ir kt.).

Kaip žinoma, viena iš priemonių, padedančių užtikrinti švietimo kokybę, yra mokyklų vidaus auditas. Šiandien vidaus auditas bendrojo lavinimo mokykloms nėra visiška naujovė – jo metodika taikoma nuo 2002-ųjų metų (Žin., 2002, Nr. 302), bet privaloma bendrojo lavinimo ugdymo institucijoms tapo tik nuo 2004 / 2005 mokslo metų pradžios. Mokyklos vidaus audito paskirtis dvejopa: mokyklos veiklos įsivertinimas ir jos tobulinimas. Nors kartais pabrėžiamas tik vienas iš šių aspektų – įvertinimas kaip informacijos apie mokyklos veiklos kokybę šaltinis arba pats vertinimo procesas kaip tobulėjimas bei vertinimo rezultatų panaudojimas tobulinimui, tačiau, kaip pažymi B. Everard ir G. Morris (1997), to dirbtinai

nederėtų atskirti. Vertinimo, įvertinimo ir tobulinimo ryšį lemia pati vidaus audito idėja.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad pastaruoju metu švietimo kokybės problemoms spręsti skiriamas ypatingas dėmesys, dažnai siejamas su vartotojų poreikių tenkinimu (Kaziliūnas, 2006; Klimovienė, 2006 ir kt.). Mat vartotojas tampa įvairių santykių (politinių, ekonominių, socialinių) pagrindiniu ir svarbiausiu objektu, lemiančiu šių santykių kokybę, jų ilgaamžiškumą ir galutinį rezultatą. Kaip pažymi R. Ališauskas (2002), kokybės turinį determinuoja susitarimas, čia dalyvauja bent trys suinteresuotos pusės: klientai (mokiniai, jų tėvai), profesionalai (mokytojai, mokyklų vadovai, kiti švietimo specialistai) ir politikai (įvairių lygmenų). Be to, minėtas procesas struktūriškai susideda iš keturių mokslinėje literatūroje minimų dalių: kokybės planavimo, kokybės valdymo, kokybės užtikrinimo ir kokybės gerinimo (Jurkauskas, 2006; Kaziliūnas, 2006). Šių procesų tikslas – nuolat pereiti į aukštesnį, veiksmingesnį valdymo lygį, šalinti atsirandančius dėl prastos kokybės nuostolius, planuoti, kaip gerinti kokybę. Minėtos kokybės gerinimo vadybos dalys yra cikliško, nuolat pasikartojančio proceso sudedamosios.

Būtent čia ir išryškėja tiek mokslinė, tiek praktinė *problema*, kurią apibūdina šie klausimai: kaip iš tikro atliekamas auditas mokyklose? Kuo naudingos vidaus audito procedūros siekiant mokyklos veiklos tobulėjimo ir planuojant strategiją? Nagrinėjamos problemos ryškinamos, bet visiškai nesiremiama pozityviaja bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito patirtimi, plačiai aprašyta tiek pačių mokyklų, dalyvavusių bandomame metodikos projekte (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I–II dalys, 2002), tiek ir vėlesnėse refleksijose (Bendrojo lavinimo mo-

kyklos vidaus audito metodika. III–IV dalys, 2004–2007) ar moksliniuose straipsniuose ir tyrimuose (Balčiūnas, Valuckienė, 2006; Balčiūnas, Blinstrubas, 2006; Navickaitė, Vaicekauskienė, 2006; Blinstrubas, Mažrimienė, Jankuvienė, 2007; Mokyklos darbo kokybės vadyba, 2007 ir kt.). Orientuotasi trūkumus ryškinant, skatinti pedagogines diskusijas.

Tyrimo *objektas* – atestuotų išorės vertintojų parengtose mokyklų vadybos ir pedagoginės veiklos tobulinimo išorės audito ataskaitose pateikiamos vidaus audito ugdymo institucijose būvio bei atliekamo vidaus audito įtakos planuojant institucijos strategiją.

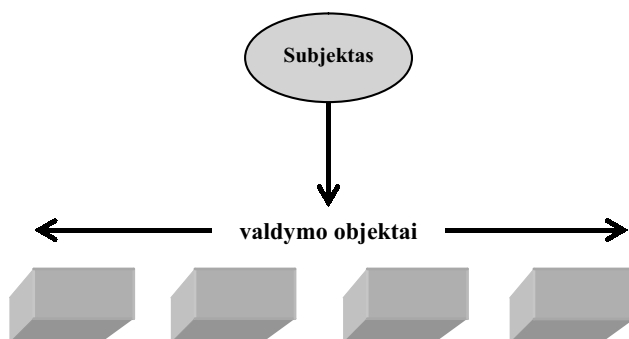
Tyrimo *tikslas* – atskleisti mokyklose atliekamą vidaus audito procesus bei jų daromą įtaką planuojant tolesnę mokyklos veiklą.

Tyrimas atliktas taikant retrospekcinės veiklos tyrimo analizės *metodą*.

Praktinis ir teorinis *reikšmingumas*. Straipsnyje pirmą kartą Lietuvoje analizuojamas vidaus audito ugdymo institucijose vyksmas remiantis išorės audito perspektyva, ir, suvokiant pastarąjį procesą kaip dualistinį (Žin., 2007, Nr. 41-1550), daromos teorinio ir taikomojo pobūdžio išvados bei apibendrinimai.

Tyrimo teoriniai metmenys

Mokyklos, kaip ir kitos socialinės institucijos, siekiančios kokybės, privalo analizuoti ir tobulinti savo veiklą. Mokslinėje literatūroje aprašomi įvairūs vertinimo ir tobulinimo principai, būdai, metodai bei sąlygos (Puškorius, 2004; Targamadžė, 2001; Simonaitienė, 2003; Želvys, 2003; Sergiovanni, 2005 ir kt.). Yra žinoma, kad norint siekti ugdymo kokybės, būtina nuolat vertinti. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikoje (2002, p. 17) teigiama, kad „mokyklos vidaus auditas yra nuolatinis, kruopštus reflektavimo procesas, įtraukiantis visus mokyklos padalinius bei darbuotojus, kurio tikslas – išnagrinėti mokyklos darbo aspektus, išskirti privalumus ir trūkumus bei parengti planus, kaip patobulinti mokyklos veiklą“. Audito metu surinktų duomenų sanakaupa ir panaudojimo sritys tiesiogiai daro įtaką švietimo įstaigos veiklai, į jas atsižvelgiama planuojant mokyklos įsivertinimo gaires. Be to, kaip pažymima tiek moksliniuose, tiek ir metodiniuose šaltiniuose (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, 2002; Fullan, 1998; Klimovienė, 2006; School self-evaluation and quality assurance, 2003; Si-



1 pav. Vertikalių santykių modelis (Vasiljevienė, 2000)

monaitienė, 2003), vidaus audito duomenys naudotini:

- tolesnės švietimo įstaigos vizijos, veiklos tobulinimo strategijos kūrimui,
- veiklos tobulinimo procesų numatymui ir vykdymui,
- švietimo įstaigos duomenų bazės kaupimui,
- švietimo įstaigos atsiskaitymui bendruomenei, steigėjams, rėmėjams.

Todėl akivaizdu, kad šiame procese yra tiesiog neįmanomas vertikalių santykių modelis (1 pav.), apibūdinamas Platono personažo Trasimacho požiūriu: „teisinga tai, kas naudinga stipresniam.“

Realesnis yra horizontalių santykių minėto proceso modelis (2 pav.), grindžiamas I. Kanto pozicija: „tikslų tvarkoje žmogus yra tikslas savaime, t. y. niekada niekieno negali būti naudojamas tik kaip priemonė, kartu nebūdamas tikslas“.

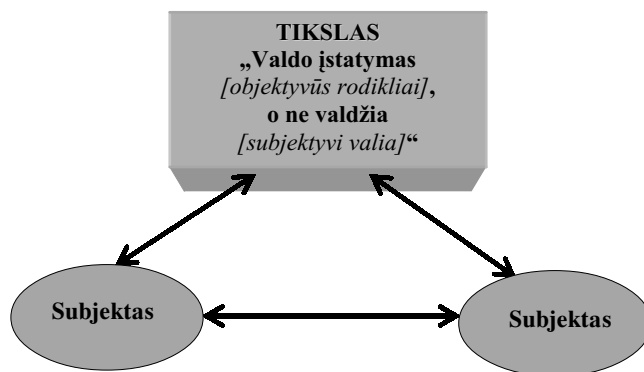
Pastarasis modelis iš esmės teoriniu lygmeniu paaiškina ministro įsakyme (Žin., 2002, Nr. 98-4348) apibrėžtą vidaus audito teikiamą reikšmę mokyklai:

- nuolat įšivertinant mokyklos veiklą ga-

rantuojamą ugdymo kokybę bei profesionalumą;

- pedagogai, dalyvaudami atliekant mokyklos vidaus auditą, gerai žino tikrą visų mokyklos veiklos sričių būklę;
- pats mokyklos vidaus audito procesas sustiprina mokyklos bendruomenės narių tapatumo jausmą, atsakomybę už visos mokyklos veiklą;
- įvertinama mokyklos darbuotojų kompetencija, numatomos profesinio tobulinimosi kryptys;
- mokyklos bendruomenė turi galimybių priimti sprendimus ir dalyvauti planuojant mokyklos plėtrą;
- mokyklos vidaus audito procesas padeda aiškiau apibrėžti darbuotojų funkcijas ir atsiskaitomumo tvarką;
- mokyklos vidaus auditas sudaro sąlygas išsiskleisti darbuotojų potencialui.

Mat mokyklos vidaus auditą atliekant siekiama įvertinti esamą mokyklos situaciją ir išsiaiškinti mokyklos pasiekimus ir trūkumus, nustatyti mokyklos plėtos prioritetus bei fiksuoti pažangiosios patirties pavyzdžius ir juos skleisti mokykloje. Bendrojo lavinimo mokyk-



2 pav. Horizontalių santykių modelis (Vasiljevienė, 2000)

los vidaus audito metodikoje (2002) teigiama: siekdama šių uždavinių, mokykla turėtų motyvuoti ir įtikinti mokyklos bendruomenę bei partnerius dalyvauti atliekant mokyklos vidaus auditą, išsiaiškinti laimėjimų ar nesėkmių priežastis, organizuoti mokytojų mokymąsi, kaip atlikti mokyklos vidaus auditą bei įsivertinti savo darbą, išsiskirti tolesnės plėtros tikslus bei parengti strateginį mokyklos planą ir metinę veiklos programą, numatyti ir suplanuoti reikiamus išteklius, sisteminti pažangiosios patirties pavyzdžius ir apgalvoti jų sklaidos programą.

Kaip teigia B. Fidler (2006), atliekant mokyklos vidaus auditą privalu užduoti šiuos klausimus: kaip mums sekasi? kaip siekiame strateginiame mokyklos plane išsiskeltų tikslų? iš kur mes apie tai žinome? ką mums atskleidžia mokyklos veiklos rodiklių taikymas? kurias mokyklos veiklos sritis reikėtų tobulinti? ką darysime toliau? kaip panaudosime mokyklos vidaus audito rezultatus planuodami mokyklos plėtrą?

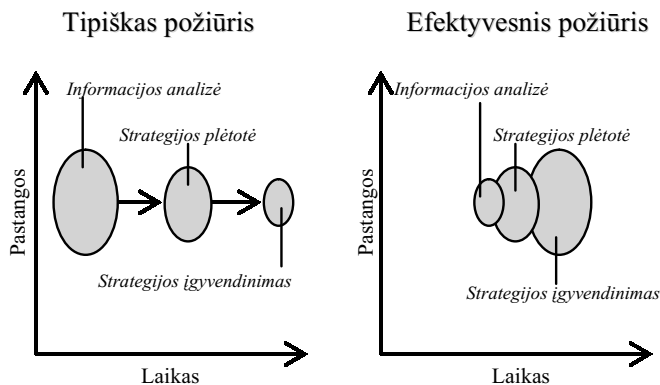
Yra žinoma, kad strateginiai planai yra ta kokybės vadybos sritis, kur reikia ypač pasiręngti, taip pat mokyklos vadovų ir pedagogų kompetencijos. Strateginiam planavimui bei švietimo vadybai skirtoje literatūroje pažymima (Davies, 2006; Fullan, 1998; Želvys, 2003 ir kt.), kad strategijos koncepcija yra sunkiai suvokiama ir sudėtingai taikoma praktiškai. Dėl šių priežasčių mokyklos bendruomenei ne tik nepakanka turėti vadybos kompetencijos, bet ir reikia tokių savybių kaip asmenybės moralinės dorovinės nuostatos, noras keisti ir tobulinti bei būtina intuicija ir kūrybiškumas.

Nagrinėjamo objekto požiūriu reikšminga tobulinimo samprata. Paprastai tobulinimas suprantamas kaip ilgalaikės pastangos pakeisti sąlygas, reikalingas ugdytinio kompetencijoms

ugdyti vykstant nuolatinei kaitai. Ši nuostata neišvengiamai reikalauja iš mokyklos keisti savo veiklą, kad nuolat sėkmingai būtų įgyvendinami besikeičiantys ugdyimo tikslai. Kokybiškai įvertinusi savo veiklą, mokykla suformuoja tikslus, kuriuos turi įgyvendinti, o nuolatinis veiklos tobulinimas padeda siekti šių tikslų. Tačiau tikslų siekis lemiamas ne tik pedagogų bendruomenės norų, jiems įgyvendinti reikia numatyti tam tikrą būdą, tai savo ruožtu gali būti nulemta ne tik vidinių mokyklos galimybių pokyčių, bet ir švietimo sistemos kaitos įtakos (Puškorius, 2004). Tačiau tobulinimas dažniausiai suprantamas kaip įprastinės mokyklos veiklos – mokymo, ugdyimo, švietimo – kokybinis gerinimas. Tai yra organizacinės vadybos gerinimas, mokyklos plėtros ir kaitos proceso galimybės, plėtotės – kokybinės kaitos tapatybės, kai mokykla įgyja iki tol neturėtą naują kokybę. Atsižvelgus į visas aptartas mokyklos tobulinimo prielaidas bei planavimo aspektus, darytina išvada, kad planavimas yra sudėtingų veiklos tobulinimo sąrangų schema, dėl to mokykla turi numatyti plėtojimosi strategiją. Lietuvos švietimo specialistų (Jovaiša, 2007) teigiama, kad mokyklos plėtotės strategiją sudaro šios sudedamosios:

- mokyklos veiklos strategija, aprėpianti visą mokyklos veiklą ir turinti tikslą ją harmoningai sujungti;
- mokyklos organizacinio vystymo strategija, kurianti naują organizacinę lygmenį, kuris įgyvendintų naujos veiklos strateginius uždavinius.

Įvardytų strategijų tapatybės yra tarpusavyje sąveikaujančios, darančios įtaką viena kitai ir nuolat reikalingos tobulinimo atsižvelgiant į mokyklos veiklos kokybinius pokyčius bei išorinius veiksnius.



3 pav. Požiūris į strategiją (pagal Vadybininko žinyną, 2000)

Lietuvos mokyklos tik pradėjo kaupti strateginio planavimo patirtį. Todėl svarbu atkreipti dėmesį į vadybininkų pateikiamas išvalgas (3 pav.) siekiant išvengti galimų nesėkmių.

Taigi atliekant mokyklos veiklos analizę iškyla nemažai problemų, susijusių ne tik su įsivertinimo metu gautų duomenų analize, bet ir jų interpretavimu. Šioms funkcijoms atlikti vidaus auditas suteikia išskirtinę teisę pedagogų bendruomenei, kuri turi būti motyvuota šį veiksma atlikti sąmoningai, kompetentingai, turėdama tam tikrų vadybos žinių ir įgūdžių bei atsižvelgti į ugdytinių, visuomenės poreikius, regiono ir valstybės švietimo politiką.

Tyrimo metodika ir procedūros. Tyrimas atliktas 2007 m. lapkričio–gruodžio mėn. Retrospekcinės veiklos analizei panaudotos atestuotų išorės vertintojų 2004–2007 metais parengtos septynios Vilniaus, Utenos ir Panevėžio apskričių įvairaus tipo mokyklų vadybos ir pedagoginės veiklos tobulinimo išorės audito ataskaitos. Siekiant tikslo taikyta kokybinio socialinio tyrimo metodologija. Atsisakius išankstinių teorinių hipotezių, buvo orientuo-

jamasi į realų mokyklų būvio atskleidimą, aprašymą ir apibendrinimą.

Tyrimo rezultatų interpretacija

Kaip buvo minėta, nuo 2004–2005 mokslo metų, vadovaujantis Švietimo ir mokslo ministro įsakymu (Žin., 2002, Nr. 98-4348), visose bendrojo lavinimo mokyklose taikoma mokyklos vidaus audito metodika. Įsakymu patvirtintoje metodikoje numatytas ir sėkmės kriterijus – mokyklos tobulėjimas ir ugdymo kokybės sėkmės laidavimas. Čia pat pateikiama ir galima nauda mokykloms: remiantis tyrimų išvadomis, išskirti sėkmingiausias ir tobulintinas mokyklos veiklos sritis ir nusistatyti tobulinimo prioritetus kolegialiai planuojant veiklą, ją įgyvendinant ir įsivertinant. Mokyklos vidaus audito metodikos modelis remiasi mokyklos veiklos rodiklių taikymu, t. y. sukuriamą požymių sistema, pagal kurią kiekviena mokykla gali įsivertinti savo darbo kokybę įvairiose srityse. Rodiklių taikymas padeda pamatuoti konkretų mokyklos veiklos aspektą pagal tam tikrus požymius, nustatyti mokyklos

veiklos laimėjimus ir trūkumus. Tai leidžia išsikelti prioritetus rengiant strateginį mokyklos planą bei teikia galimybių mokyklos vadovams priimti teisingus sprendimus dėl mokyklos tobulinimo krypčių.

Kaip teigia mokyklų atstovai (Bendrojo lavinimo mokyklos audito metodika, 2007), vidaus auditas mokyklose buvo įsteigtas atsižvelgiant į tai, kad pačios mokyklos įgustų ir gilintųsi į savo vykdomos veiklos specifiką, domėtųsi švietimo politika, kokybės standartais, ieškotų efektyvesnių veiklos modelių ir gebėtų juos vertinti bei lyginti.

J. Navickaitė ir V. Vaicekauskienė (2006) teigia, kad metodika pagrįsta nuostata, jog 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. Mat šiuos procesinius aspektus geriausiai žino jų dalyviai – mokyklų bendruomenės. Šis žinojimas yra numanomas, vidinis, nėra išreikštas išoriškai. Norint juo pasinaudoti, reikia rasti išraiškos būdą. Tai padaryti padeda vidaus audito metodika, pateikianti mokyklos veiklos matymo ir analizavimo sistemą: sritis, rodiklius, jų požymius.

Panaši metodika taikyta ir Europos mokyklų kokybinio vertinimo bandomajame projekte (1997–1998). Pastarojo projekto patirtis parodė, kad kokybinis vertinimas, palyginti su lig šiol buvusiu įprastesniu, statistika pagrįstu kiekybiniu, yra lengviau suvokiamas mokyklos bendruomenės; įtraukia daugiau jos narių; labiau patinka jo dalyviams; pateikia išsamesnę informaciją; kai kuriais atvejais yra patikimesnis už kiekybinį (Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus auditas, 2007).

Kaip pažymi R. Želvys, V. Būdienė, A. Zabolionis (2003), sėkmingai įgyvendinamas vi-

daus auditas kuria šiuolaikinės, veiklios, gyvybingos, susitelkusios, profesionalios mokyklos vaizdą. Kvalifikuotai atliekamo mokyklos vidaus audito medžiaga yra nepaprastai vertinga tiek pačiai institucijai, tiek savivaldybei. Tai esminė kaitos, nuolat tobulinamos strategijos bazė. Vertinimo rezultatų interpretavimas naudingas planuojant regiono švietimo politiką. Vidinei institucijų kaitai taip pat reikia aiškios vietos politikos, paremtos įvairiais – tiek institucijų, tiek regiono – duomenimis. Kita vertus, labai svarbu, kad vietos politikos strategijos kūrimas nebūtų uždaras, izoliuotas, o susietas ir su vietos kitų sričių plėtros tikslais, ir su švietimo politikos įvairių lygmenų nuostatomis.

Prielaida grindžiama nuostata, kad įsivertinimas yra naudingas pačiai mokyklai. Be to, šiam procesui turi įtakos ir mokyklų bendruomenių gebėjimas suprasti šią metodiką.

Struktūriškai procesas skaidomas į penkis etapus (Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, 2002):

- pasirengimas;
- išsamus auditas;
- pasirinktos srities (sričių) analizė;
- atsiskaitymas ir informavimas;
- planavimas.

Kiekvieną etapą sudaro keletas žingsnių. Pirmajame etape mokyklos mokytojai ir kiti bendruomenės nariai susipažįsta su audito metodika, mokosi sąvokų bei įgyvendinimo procedūrų. Mokyklos taryba priima sprendimą, kad vidaus auditas būtų atliekamas. Sudaroma koordinavimo grupė, kuri prisiima audito procesų įgyvendinimo atsakomybę, sudaromas kalendorinis audito atlikimo planas.

Pasirengimo etapas yra labai svarbus, jam turi būti skirta pakankamai laiko, nes nuo kiekvieno mokytojo apsisprendimo, pasiren-

gimo ir įsitraukimo į auditą priklauso viso proceso sėkmė. Pirmaisiais metais pasirengimui mokyklų bendruomenės buvo skatinamos skirti daugiau laiko, kad galėtų atidžiau pasirengti ir sėkmingiau atliktų auditą.

Kaip rodo tyrimo duomenys, būtent šiame etape slypi dažnos nesėkmės, ypač tose mokyklose, kurios buvo audituotos 2004 ir 2005 metais („*Vidaus audito metodikos mokymai rengti 2002–2003 mokslo metų pabaigoje. Nuo to laiko iki 2004–2005 mokslo metų pradžios jokios vidaus audito procedūros nebuvo atliekamos*“; „*2004-04-20 mokyklos tarybos posėdyje sudaryta koordinacinė vidaus audito darbo grupė*“; „*Direktorės įsakymu 2005-10-04 sudaryta vidaus audito grupė*“; „*2003 m. mokytojai išklaušė seminarą „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika“ ir 2004 m. spalio mėn. pradėjo išsamų auditą*“; „*Auditas atliekamas nuo 2005-09-01*“; „*Mokyklos direktoriaus įsakymu yra patvirtinta mokytojų koordinacinė grupė auditui atlikti, parengtas kalendorinis mokyklos tobulinimo planas, tačiau jo numatytų terminų nesilaikoma. Mokytojų sukaupta informacija nepanaudojama mokyklos vidaus auditui ir planavimui*“ ir kt.).

Kaip pažymima audituotų mokyklų vidaus audito ataskaitose, strateginių planų analizėse, šis etapas buvo organizuojamas kaip mokymai seminarų metu. Tuo metu neretai vieną dieną buvo mokomi visi mokyklos mokytojai vidaus audito metodikos, pagrindinis dėmesys buvo skiriamas formaliosioms mokymo / si procedūroms. Šalia šių mokymų dažnai mokyklų vadovai dar kartą buvo kviečiami į įvairaus pobūdžio mokymus (pasitarimus, refleksijos dienas, pedagogines išvykas ir kt.). Pažymėtina, kad šis mokymo / si procesas dažniausiai vykdavo 2002–2003 mokslo metais, o realiai auditas mokyklose pradėtas tik 2004 m.

Antrajam audito atlikimo etapui nereikia ypatingo bendruomenės pasirengimo, jam neprireikia daug laiko. Visos mokyklos veiklos išsamus įvertinimas leidžia išsiaiškinti stipriąsias ir problemiškas sritis, siekiama vieną jų analizuoti detaliai.

Pasirinktosios srities analizė – trečiasis etapas – čia reikia daugiausia laiko, kad įsitrauktų visa mokyklos bendruomenė (mokytojai ir tėvai). Kiekviena mokykla, analizuodama pasirinktos ar kelių vertinimo sričių veiklos rodiklius, pagalbinus rodiklius bei jų iliustracijas, turi visa tai pritaikyti savo įstaigai – pasirengti iliustracijas, atrinkti požymius bei vertinimo metodus. (Tačiau neretas reiškinys, kai mokykla tiesiog „*nera susitarusi, ką vadinti sėkme, nekuria vertinimo iliustracijų*“, „*tyrimus atlieka neišsamiai, nesigilina į jų prasmingumą, gautų duomenų patikimumą ar panaudojimo galimybes*“ ir kt.). Šio audito etapo laikas, darbo sąnaudos siejamos su mokyklos specifika (jos dydžiu, mokytojų užimtumu, vykdomų programų įvairove, teisiniu pavaldumu ir kt.) bei svarbus mokytojų pasirengimas, t. y. priklauso nuo turimų žinių ir gebėjimų.

Ketvirtajame etape parengiama ir pristatoma mokyklos vidaus audito bei jo rezultatų ataskaita. Kiekviena mokykla savarankiškai nusprendžia, kaip tai atlikti („*pedagoginis personalas analizuoja kai kuriuos ugdymo proceso aspektus*“; „*mokyklos koordinacinė vidaus audito darbo grupė numatė kartu su mokyklos direktoriumi rengti srities ataskaitą ir teikti ją tvirtinti*“; „*koordinacinės vidaus audito darbo grupės nariai tiesiog negali pakomentuoti savo sprendimų dėl mokyklos veiklos privalumų, trūkumų, tobulinimo prioritetų išskyrimo*“ ir kt.).

Akivaizdu, kad yra ir atsiskaitymo problemų. Atkreiptinas dėmesys į formalizuotos veiklos padarinius, siekį „kontroliuoti“ rezul-

tatus, kurie iš esmės iškreipia vidaus audito idėją. Kyla klausimas – galbūt todėl mokyklos valdymas ir kokybės garantavimas yra rečiau siai pasirenkama vertinimui mokyklose sritis (žr. 2006 m. J. Navickaitės ir V. Vaicekauskienės tyrimą).

Keturi pirmieji audito etapai padeda atsakyti į du pirmuosius audito klausimus: „Kaip jums sekasi ir iš kur mes tai žinome?“ Į juos atsakius galima pradėti planuoti veiklos pokyčius ir bandyti atsakyti į klausimą: „Ką darysime toliau?“ Penktasis etapas skirtas planuoti – remiantis atlikto audito rezultatais pagrįstai galima pradėti rengti strateginį mokyklos planą.

Mokslinėje ir metodinėje literatūroje (Hopkins, Ainscow, West, 1998; Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas, 2003; Želvyš, 2003 ir kt.) nurodoma, kad strateginiam mokyklos planui parengti turėtų būti sudaryta darbo grupė, kuri organizuotų visus planavimo darbus. Rengiant strateginį planą, svarbu visiems kartu aptarti ir suformuluoti mokyklos viziją, išsikelti tikslus, nusistatyti prioritetus, suformuluoti uždavinius ir nustatyti aiškią bei konkrečią jų įgyvendinimo tvarką. Į strateginio mokyklos plano rengimą turi būti įtraukta kuo daugiau įstaigos bendruomenės narių, su parengtu planu supažindinama visa bendruomenė.

Kaip rodo tyrimo duomenys, planavimas taip pat gana sudėtingas procesas („*sukaupta informacija kol kas mažai panaudojama ugdymo procesui tobulinti*“; „*trūksta glaudesnio ryšio tarp strateginių tikslų, audito ir realios mokyklos veiklos*“; „*numatyta nuolatinė (kas pusę metų) plano peržiūra*“; „*strateginį planą parengė direktorė, dvi pavaduotojos ir du mokytojai*“; „*giluminio vidaus audito rezultatai neatsispindi mokyklos strateginiame plane bei veiklos pro-*

gramoje formuluojamuose prioritetuose, tiksluose, uždaviniuose“; „*sukaupta informacija nepakankamai panaudojama gerinant ugdymo procesą*“; „*vieneriems mokslo metams mokykla išsikėlus 50 uždavinių, kuriems nėra nurodyti sėkmingės kriterijai*“; „*mokykla teigia, kad „netinkamas audito sumodeliavimas, todėl ne visiškai galima tikėti jo rezultatais*“ ir kt.).

Pasak D. Hopkins ir kt. (1998), veiksmas turi skatinti tobulėti. Jei planavimas neturi tikslo tobulinti, kam planuoti? Todėl planavimas vertintinas atsižvelgiant į tai, kiek mokykla turi priemonių savo galimybės įvertinti, pranašumams ir silpnybėms nustatyti ir išlaikyti tobulinimo plano ir prioritetų ryšius. Planavimo tikslas yra garantuoti mokymo ir mokymosi kokybę, įvardijus atitinkamus ugdymo ir organizacinius tikslus bei gerinti vadovavimą veiklai (ir pokyčiams), kad tie tikslai būtų pasiekti.

Planavimas gali sukurti sąlygas, kurios skatintų ir palaikytų mokyklos tobulinimą. Kai kiekvienas, pasirengęs planuoti kaitą ir jai vadovauti, skiria planavimui tobulinti ganėtinai laiko, remiasi kitų patirtimi, sugebėjimais ir siūlymais, pasirengęs mokyti iš klaidų, atsiranda partnerystė, kuri padeda siekti gerinti mokymo ir mokymosi mokykloje kokybę.

Anot R. Jucevičiaus, P. Jucevičienės, B. Janiūnaitės, G. Cibulsko (2003), strateginis planas – tai įstaigos veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos analizę, suformuluojama įstaigos misija, strateginiai tikslai, aprašoma vykdoma programa ir nurodomos lėšos programai įgyvendinti. Strateginis mokyklos planas paremtas vidaus audito duomenimis, apima mokyklos strateginės veiklos kryptis ir yra pagrindas mokyklos metinėms veiklos programoms sudaryti.

Kaip teigia L. Stoll ir D. Fink (1998), svar-

biausia, kad mokyklos plėtros planavimo procesas leistų:

- koordinuoti procesą,
- sutelkti dėmesį į esmines mokyklos kultūros sąlygas,
- prisiimti atsakomybę dėl pagrindinių tikslų,
- dalyvauti tęstiniame dinamiškame procese,
- suderinti pasirinkimą ir tikrovę,
- pripažinti kontrolės ir įvertinimo svarbą,
- sutelkti dėmesį vaikų ugdymui ir ugdymuisi gerinti,
- pripažinti, kad kiekviena mokykla yra unikali,
- valdyti daugybę naujovių ir būtinybę jas sieti,
- paramą infrastruktūrai kurti,
- atsakyti į esminį poveikio klausimą.

Išvados

Apibendrinant pažymėtina, kad tyrimo metu buvo orientuotasi tik į trūkumų išryškirimą atmetant pozityviosios patirties apraiškas.

Atsakant į pagrindinius probleminius klausimus teigtina: siekiant, kad vidaus auditas bendrojo lavinimo mokyklose būtų atliktas sėkmingai, reikia atsižvelgti į daromą neigiamą poveikį:

- direktyvus ir visa kontroliuojantis va-

dovavimas, grindžiamas vertikaliais tarpusavio santykiais;

- strateginio mąstymo nepakankamumas;
- kokybinių procesų ugdymo institucijoje formalizavimas.

Vidaus audito metodikoje numatytas sėkmės kriterijus – mokyklos tobulėjimas ir ugdymo kokybės sėkmės laidavimas – realizuojamas iš dalies. Kokybinės raidos procesas, skatinantis išsikelti tolesnės plėtros tikslus bei parengti strateginį mokyklos planą ir metinę veiklos programą, sunkiai įmanomas, kai:

- skiriama nepakankamai laiko mokymuisi, tarpusavio refleksijoms ir kt. bei nepakankamai aiškiai ir adekvačiai suvokiama vidaus audito prasmė (nepakankamas dėmesys pasirengimo etapui);
- organizuojama tiriamoji veikla neapgalvota, nėra aiškių susitarimų, t. y. paviršutiniškai bandoma atsakyti į klausimą, „kaip mums sekasi?“ (paviršutiniškai atliekama pasirinktos srities analizė);
- stokojama vadybos kompetencijos, kad planuojant veiklą būtų remiamasi situacijos analize (atsiskaitymo, informavimo ir planavimo dermės stoka).

Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad, mokius mokyklų bendruomenes audito procedūrų ir jų netaikius keletą metų, buvo patirta mokyimo / si nesėkmė.

LITERATŪRA

Ališauskas R. Švietimo kokybės vadyba // Bendrojo lavinimo mokyklos audito metodika. Projektas. Vilnius, 2000.

Balčiūnas S., Blinstrubas A. Mokyklų tobulinimo išorės audito vertinimas: mokytojų nuomonės tyri-

mas // Acta Paedagogica Vilnensia. 2006, vol. 16, p. 166–176.

Balčiūnas S., Valuckienė J. Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito organizavimas: mokytojų nuomonės tyrimas // Vadyba. 2006, Nr. 1 (8), p. 5–12.

- Barczyk C. C. Visuotinės kokybės vadyba: monografija. Vilnius: Eugrimas, 1999.
- Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika (I–IV d.). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2002–2007.
- Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus auditas // <http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/sv01_54.pdf> (2007)
- Bitinas B. Ugdymo filosofija. Vilnius: Enciklopedija, 2000.
- Blinstrubas A., Mažrimienė I., Jankuvienė D. Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodikos taikymo problemos // Social Research. 2007, vol. 2007, issue 1, p. 28–34.
- Davies B. Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra. Vilnius: Homo liber, 2006.
- Dėl bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos // Valstybės žinios. 2002, Nr. 98-4348.
- Dėl bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės audito tvarkos aprašo patvirtinimo // Valstybės žinios. 2007, Nr. 41-1550.
- Everard B., Morris G. Efektyvus mokyklos valdymas. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1997.
- Fidler B. Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vilnius: Žara, 2006.
- Fullan M. Pokyčių jėgos. Vilnius: Tyto alba, 1998.
- Hopkins D., Ainscow M., West M. Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius: Tyto alba, 1998.
- Jovaiša L. Enciklopedinis edukologijos žodynas. Vilnius: Gimtasis žodis, 2007.
- Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskas G. Mokyklos strategija. Kaunas: ŽVI, 2003.
- Jurkauskas A. Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija, 2006.
- Kaziliūnas A. Kokybės analizė, planavimas ir auditas: monografija. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2006.
- Klimovienė G. Visuotinės kokybės vadybos pagrindai mokyklai. Kaunas: Spalvų kraitė, 2006.
- Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos. Vilnius: Švietimo plėtotės centras, 2002.
- Lisabonos strategija. Lisabona, 2000.
- Mokyklos darbo kokybės vadyba. Vilnius: Versus aureus, 2007.
- Navickaitė J., Vaicekauskienė V. Pirmieji mokyklų audito rezultatai: ką tobulinti? // Švietimo naujienos: Švietimo problemos analizė. 2006, Nr. 2 (5).
- Puškorius S. Veiklos auditas: monografija. Vilnius: MRU Leidybos centras, 2004.
- School self-evaluation and quality assurance. Kaunas: Rovilnė, 2003.
- Sergiovanni T. J. Vadovavimas: ką tai reiškia mokykloms? Vilnius: Garnelis, 2005.
- Siems C. Public Target Costing. Frankfurt am Main: Peter Lang, 2005.
- Simonaitienė B. Mokykla – besimokanti organizacija. Kaunas: Technologija, 2003.
- Stoll L., Fink D. Keičiame mokyklą. Vilnius, 1998.
- Targamadžė V. Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2001.
- Vadybininko žinynas. Vilnius: Knygų spektras, 2000.
- Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija, 2004.
- Vasiljevienė N. Verslo etika. Kaunas: Naujasis lankas, 2000.
- Želvys R. Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2003.
- Želvys R., Būdienė V., Zabulionis A. Švietimo politika ir monitoringas. Vilnius: Švietimo studijų centras, 2003.
- Эванс Д. Р. Управление качеством. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

AUDIT AT SCHOOL: BETWEEN PROCESS AND STRATEGY

Romas Prakapas, Vilija Targamadžė

Summary

Based on the retrospective analysis, that was done back in 2007 in November–December, the results of external evaluators of school management and educational activity are given in this paper. The aim of this research is to present the processes of internal audit at school and to reveal its influence for the further planning. Analyzed problems were put in such questions: how the audit process is going on in real within school activity?; what influence the internal audit's procedure makes for the school activity's effectiveness and strategic planning? While pointing out the peculiarities of the phenomenon of auditing, it was not based on the positive comprehensive schools' internal audit's experience, which is stated widely in various project reports and other

scientific articles. On the contrary, it was mostly orientated towards expressing main problems in order to raise educational discussions.

The object of this research is the reports of external evaluators on school management and educational activity. The aim of the research is to reveal the processes of internal school audit and its influence for further planning. Some conclusions were made such as that negative influence on school's internal audit is done by directive and controlled ruling of the institution that is based on vertical interactions, lack of strategic thinking, and formalizing the qualitative educational processes.

Keywords: comprehensive school, internal audit, strategic planning.

Įteikta: 2008 04 06

Priimta: 2008 06 30