



LIETUVOS RESPUBLIKOS ŠVIETIMO IR MOKSLO MINISTERIJA

PEDAGOGŲ PROFESINĖS RAIDOS CENTRAS

IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS
vidaus audito metodika

2005



Švietimo aprūpinimo centras
Vilnius, 2005

UDK 373.2:657.6(474.5)

Ik-17

ISBN 9986-03-577-5

Ikimokyklinio ugdymo mokyklų vidaus audito metodika – Švietimo ir mokslo ministerijos iniciatyva 2002–2004 metais vykdyto projekto rezultatas. Projekte dalyvavo ir metodiką parengę ikimokyklinio ugdymo mokyklų pedagogai, vadovai, įvairių švietimo vadybos lygmenų specialistai, mokslininkai. Jie adaptavo Bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodiką ir pritaikė ją vaikų neformaliojo švietimo sistemai. Rengiant šią metodiką panaudota ir 2000–2002 metais vykdyto nacionalinio projekto „Ikimokyklinio ugdymo pokyčių inicijavimas ir pokyčių kokybės vertinimas“ patirtis.

Iki šiol pagrindinį vaidmenį vertinant mokyklų, įgyvendinančių ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas, veiklos kokybę atlikdavo steigėjas. Pačios ikimokyklinio ugdymo mokyklos tokios galimybės neturėjo – nebuvo instrumento savo veiklos kokybei matuoti, nusistatyti įstaigos trūkumus ir pranašumus, nusibrėžti gaires ateičiai.

Nuo šiol savo veiklos kokybės įsivertinimui ir tobulinimui jos galės naudotis Ikimokyklinio ugdymo mokyklų vidaus audito metodika. Ši metodika yra rekomendacinio pobūdžio – ikimokyklinio ugdymo įstaigai/mokyklai paliekama teisė pačiai kartu su steigėju nuspręsti, ar savo veiklos įsivertinimui bus taikoma ši ar kita, tačiau ne mažiau patikima metodika.

Tikiuosi, kad Ikimokyklinio ugdymo vidaus audito metodika pasklis ir prigis visose ikimokyklinio ugdymo įstaigose/mokyklose. Jos privalumus jau dabar mini projekte dalyvavusios ir save įsivertinusios įstaigos: sutelkta bendruomenė, išaugusi asmeninė darbuotojų atsakomybė, geresni tarpusavio santykiai, didesnis pasitenkinimas darbu.

Dėkoju visiems, dalyvavusiems rengiant metodiką ir ją išbandant: koordinavimo, metodikos rengimo, bandomojo projekto darbo grupėms, projektą išbandžiusioms įstaigų komandoms, Pedagogų profesinės raidos centrui, Švietimo ir mokslo ministerijos specialistams, ekspertams.

Linkiu prasmingo, vienijančio darbo, gilios savianalizės, įstaigų patrauklumo didėjimo, visuomenės pasitenkinimo gerėjančia vaikų ugdymo kokybe.



Dr. Remigijus Motuzas
švietimo ir mokslo ministras

PAŽINK SAVE: TRYS KLAUSIMAI KIEKVIENAM

Ričardas Ališauskas

2004 metais Lietuvoje tapo akivaizdus faktas – **švietimas iš esmės prieinamas kiekvienam asmeniui**. Įgyvendinant Europos Sąjungos Lisabonos strategiją tikimasi iki 2010 m. pasiekti, kad 20–24 m. amžiaus grupėje 85 proc. asmenų jau būtų įgiję vidurinį išsilavinimą [1]. Europos Sąjungos statistikos agentūros EUROSTAT skelbiamais duomenimis, Lietuvoje šis rodiklis 2004 m. buvo 86,1 proc. [2]. Atitinkamai anksti nustojęs mokytis 18–24 m. asmenų dalis Lietuvoje 2004 m. buvo tik 9,5 proc., tuo tarpu ES – 10 proc. 2010 m. Lietuva atitinkamai siekia 90 ir 9 proc. pagal šiuos rodiklius 2012 m. [3]. Panaši padėtis ir su aukštojo išsilavinimo įgijimu. Tik pagal 25–64 m. suaugusiųjų mokymosi visą gyvenimą rodiklį Lietuva atsilieka nuo ES šalių, tačiau padėtis taip pat spėriai keičiasi: nuo 2000 m. šis rodiklis šalyje pakilo daugiau kaip du kartus: nuo 2,8 iki 6,5 proc. Pagal ugdymo įstaigose besilavinančių vaikų iki 7 metų dalį Lietuva, lyginant su ES vidurkiu, atsilieka.

Taigi **Lietuvoje, kaip ir visose kitose pažangiose pasaulio šalyse, į pirmą vietą iškyla kokybės klausimai**. Švietimo kokybę pabrėžia visos pagrindinės tarptautinės organizacijos – UNESCO ([4]), Pasaulio bankas ([5]), OECD ([6]). Aukštesnė kokybė, be kita ko, suprantama ir kaip esminis prieinamumo rodiklių gerinimo veiksnys: didinti besimokančiųjų skaičių gali tik geresnė mokymosi motyvacija, švietimo atraktyvumas, individualizavimas, asmens ir rinkos poreikių atitikimas. Apie Lietuvos švietimo koky-

bę galima spręsti iš IEA organizacijos organizuojamų lyginamųjų tyrimų: nuo 1995 m. iki 2003 m. iš visų tyrimuose dalyvavusių šalių mūsų aštuntokų pasiekimai gerėjo labiausiai, tačiau vis dar atsiliekama nuo daugelio ES šalių. Tuo tarpu pradinių klasių vaikų pasiekimai Lietuvoje yra vieni iš geriausių lyginant su kitomis tyrimuose dalyvavusiomis šalimis.

Gali atrodyti, kad nesvarbi ikimokyklinio ugdymo kokybė, nes aktualesnė yra prieinamumo problema. Iš dalies taip ir yra, tačiau nesirūpinti savo darbo kokybe taip pat būtų netoliaregiška. Menkas Lietuvos domėjimasis naujomis technologijomis, įskaitant ir vadybines, manymas, kad mes intuityviai žinome, kaip mums dirbti, yra viena iš priežasčių, dėl kurių Lietuvos darbo jėgos produktyvumas yra pats žemiausias Europos Sąjungoje [2]. Tuo tarpu Europos Komisijos išvadose Europos Sąjungos, siekiančios plėtoti žinių visuomenę, šalims narėms pabrėžiama – didinti meistriškumą visose švietimo pakopose. Lietuvai konkrečiai yra keliami būtent darbo jėgos produktyvumo reikalavimai.

Politinių dokumentų, akcentuojančių kokybės ir kokybės vertinimo, stebėsenos būtinybę, gausu ir Europoje [7, 8, 9 ir kt.], ir Lietuvoje [3, 10, 11, 12, 13, 14, 15 ir t. t.). Juos visus lemia ekonominiai (žemas darbo jėgos produktyvumas, nedarbas ir kt.), socialiniai (demokratijos plėtojimas, decentralizavimas, socialinė nelygybė ir kt.), technologiniai (pasaulyje diegiamos kokybės vadybos technologijos ir pan.) veiksniai. Kokybės valdymo problematiką gali padėti suvokti keli paprasti klausimai, kurie sudaro šalyje diegiamų vidaus ir išorės audito technologijų bei visų stebėsenos ir kokybės užtikrinimo pastangų esmę.

Ar mes norime gerai dirbti?

Visa kokybės vadybos kultūra prasideda šiuo paprastu klausimu. Pagrindinės trys kokybės vadybos nuostatos yra **apsisprendimas siekti kokybės, dėmesio sutelkimas į kliento lūkesčių tenkinimą ir visų darbuotojų bendros pastangos ir įgaliojimai rūpintis kokybe** [16]. Ar mūsų politiniai dokumentai yra pakankamas įrodymas, kad galima būtų vienareikšmiškai teigti: taip, mes visi norime dirbti kokybiškai? Štai Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2005 m. patvirtino naują šalies prioritetą „stiprinti šalies intelektualinį potencialą siekiant švietimo ir mokslo kokybės ir veiksmingumo“ [17]. Išskirti politinį švietimo kokybės tikslą yra labai svarbu – taip aukščiausio lygio vadovybė deklaruoja suvoktą strateginę kokybės vertę ir duoda ženklą visai šaliai. Pavyzdžiui, Švietimo įstatyme visi valdymo lygmenys yra įgaliojami rūpintis kokybe [15]. Tačiau vien dokumentų, suprantama, nepakanka. Visa pedagogų bendruomenė turi jaustis įgaliota siekti kokybės, turi pati jausti atsakomybę už švietimo kokybę ir demonstruoti savo pastangas jos siekti, turi jausti moralinę kokybės siekio prasmę.

Michael Fullan atkreipia dėmesį į moralinio tikslo svarbą kaitoje [18]. Moralinis tikslas – tai paskata veikti dėl pozityvių permainų darbuotojams, klientams, apskritai visuomenei. Tai akivaizdi vertybė, kurią dauguma mūsų gali pripažinti. Sudėtingoje tikrovėje – pagrindas po kojomis, suteikiantis kryptį mūsų veiksams. Moralinis tikslas yra tai, dėl ko verta stengtis.

Ar verta dirbti gerai? Ar geras darbas mums yra savaiminė akivaizdi vertybė? Jei nenorime ir nesiekiamo patys dirbti gerai, kokią teisę turime ko nors tikėtis iš valstybės, kuri yra turtinga tiek, kiek mes pajėgiame uždirbti savo darbu? Ar gali pedagogas leisti sau dirbti bet kaip?

Nuo kiekvieno iš mūsų atsakymo į šiuos klausimus priklauso, kokia užaugs jaunoji karta, koks bus mūsų šalies žmonių produktyvumas, kiek saugu ir patrauklu bus mūsų šalyje gyventi. Kiekvieno iš mūsų apsisprendimas kuo būti – problemos ar sprendimo dalimi – turės įtakos šalies raidai.

Tai gi, ar mes norime gerai dirbti? Kai tik mes apsisprendžiame dirbti gerai, tuoj pat kyla kitas rimtas klausimas.

Kas yra gerai?

Šis klausimas mus įtraukia į vertinimo problemą. Kas viešojoje erdvėje yra etalonas, su kuriuo lygindami sprendžiame apie kokybę? Įprasta klasifikuoti, kad kokybę apsprendžia individualių klientų poreikiai, ekspertų nustatyti kokybės standartai arba bendru susitarimu nustatyti kriterijai [19]. Minimios ir šių sampratų modifikacijos: ne poreikiai, o lūkesčiai, ne standartai, o specifikacijos arba tiesiog tikslai. Mūsų šalyje, turint omenyje jos istorijos specifiką, būtų svarbiau įsigilinti ne į skirtingus etalono įvardijimus, o į poreikių, standartų ar kriterijų išsiaiškinimo, nustatymo būdus. Būtent jie lemia kitokią kokybės užtikrinimo kultūrą, įvairių interesų grupių santykių kultūrą. Panagrinėkime tai atidžiau.

Mūsų kultūroje įprasta kokybės etalonus patvirtinti aukštųjų pareigūnų parašais. Mums įprasta savo veiklą planuoti ir pasitikrinti pagal jų pasirašytus teisės aktus. Visas mūsų oficialus gyvenimas sukasi apie patvirtintų funkcijų vykdymą ir jų vykdymo kokybės kontrolę pagal patvirtintus standartus, kriterijus. Nuasmenintas abstrahuotas teisės aktas tampa kokybės etalonu. Atrodo, kad kito kelio nėra. Susitarimai turi būti fiksuoti dokumentuose. Esminis klausimas – kaip susitarimai gimsta? Kaip išsiaiškinami kliento poreikiai, kas ir koku būdu apibrėžia standartus, kaip susitariama dėl kokybės turinio ir kriterijų? Kaip dažnai jie turi būti atnaujinami? Ar pakankamas kokybės turinio išsiaiškinimo ir atnaujinimo būdo greitis?

Europos Sąjungos trečioji viešojo administravimo kokybės konferencija pažymėjo, kad kokybės turinys gimsta vertybių ir tikslų formavimo diskusijose, dialoge. Todėl turime išmokyti klausytis ir diskutuoti, kad liktume atviri įvairovei ir naujam supratimui [20].

Šiuo metu šalyje vyrauja nacionalinių ekspertų grupių, į kurias įtraukiama ne viena interesų grupė, susitarimai, projektų skelbimas internete, gilesnių diskusijų su kai kuriomis interesų grupėmis ir centralizuotas susitarimų patvirtinimas. Toks būdas lemia ir dabartinės interesų grupių santykių kultūros pobūdį. Kadangi sprendimai cen-

tralizuoti, atsakomybe nesidalijama. Visa atsakomybė ir pasitaikantys priekaištai dėl sprendimų adresuojami centriniam švietimo valdymo lygmeniui. Egzistuojanti kokybės kontrolės sistema stokoja specifinių kriterijų, taiko tik centralizuotai nustatytus. Vertinant tik pagal juos taip pat palaikoma santykių įtampa.

Ar galimi kitokie susitarimų būdai? Vėl prisiminkim pagrindinius kokybės vadybos principus. Ar pakankamai įtraukiami į susitarimus **klientai**? Ar dėmesio koncentracija į teisės aktus nenukreipia nuo pagrindinio siekio – gerinti **kokybę**? Ar visi švietimo sistemos dalyviai jaučiasi pakankamai **įgalioji**, jei sprendimai labai centralizuoti?

Šalies švietime diegiama vidaus ir išorės audito sistema siekia keisti šiuos susiklosčiusius santykius. Visų pirma tai vyksta siekiant suaktyvinti diskusijas dėl švietimo kokybės. Kai kartais suabejojame audito rodikliais, tai jau diskusijos apie kokybę pradžia. Rezultatas – kad ir tai, jog ikimokykliniam ugdymui parengta kiek kitokia rodiklių sistema negu bendrajam lavinimui. Bendrajame lavinime taip pat atnaujinta diskusija dėl audito rodiklių, pradėtas metodikos peržiūrėjimo projektas. Tai nacionalinio lygmens diskusija, tačiau vidaus audito metodika numato ir mokyklos (ikimokyklinio ugdymo įstaigos) lygmens susitarimus – iliustracijų kūrimą. Šis metodas leidžia sukurti tam tikrą sinergiją: įstaigos lygmenyje konkrečiai išsiaiškinamas specifinis kokybės turinys, vadovaujantis centralizuotomis gairėmis. Kartu vyksta ir kiti ne mažiau svarbūs procesai – diskusijose pasidalijama žinojimu, ieškoma visiems kolegoms priimtino kokybės turinio, dėmesys sukoncentruojamas į konkrečią **kokybę**, realizuojamas **įgaliojimas** pasirūpinti kokybe, atsiveria galimybės atsižvelgti į konkrečių **klientų** požiūrį ir t. t. Visa tai gali sumažinti įtampą tarp centrinio ir įgyvendinimo lygmens, nes dalijamasi kokybės apibrėžimo atsakomybe, vengiama vertinimo nepaisant konkrečios specifikos ir konkretaus kliento.

Kai jau susitariame, kas yra gerai, vėl kyla naujas klausimas.

Ką darome, kad dirbtume gerai?

Pirmas bandymas atsakyti į šį klausimą būna maždaug toks – stengiamės. Tai gera pradžia. Vis dėlto verta žinoti, ar mūsų pastangos vaisingos. Ne intuicijai nutuokti, o pamatuoti. Intuicija dažnai mus apgauna, reikia įrodymų.

Žodžiu, norint dirbti gerai, reikia nuolat kelti sau dar tris škotų sugalvotus [21] klausimus: Kaip mums sekasi? Iš kur tai žinome? Ką toliau darysime? Tai reiškia, kad turime nuolat reflektuoti savo darbą, surasti kokybės matavimo būdą ir nuolat matuoti, rinkti įrodymus apie savo darbo kokybę ir svarbiausia planuoti, ką galėtume dar geriau daryti, netgi išstobulinti, kokių problemų siekti išvengti, į kokias naujas sąlygas atsižvelgti.

Tuo ir užsiima vidaus auditas. Mokėti įsivertinti savo veiklos kokybę, išrinkti prioritetus, ką galėtumėme pagerinti – tai postūmis dirbti geriau. Tačiau vien vidaus audito, vien įsivertinimo taip pat nepakanka. Toliau būtina rengti ir vykdyti kokybės gerinimo projektus, suderinti juos bendrame strateginiame plane, išmokti laikytis pasirinktų strateginių krypčių, paisyti visos šalies prioritetų. Be to, verta paskelbti pasiteisinusią praktiką, įrodyti jos veiksmingumą audito metu surinktais duomenimis, pasinaudoti kitų paskelbta patirtimi.

Atrodo, kad visa tai žada daug papildomo darbo. Iš tikrųjų tai tik kitaip paskirstytas dėmesys ir laikas, kitoks darbo būdas, kurio dar reikia išmokti, prie kurio dar reikia priprasti. Ne akiai stengtis, bet matuoti pažangą ir sėkmę. Daugumoje Europos Sąjungos šalių seniai įsitikinta – norint užtikrinti aukštą kokybę, būtina nuolat įsivertinti ir pakeisti organizacijos kultūrą. Pirmiausia pamėginkime garsiai ir prie liudininkų ištarti „aš noriu dirbti gerai“.

Šaltiniai

1. *Tapio Saavala*. Būsimi švietimo ir mokymo uždaviniai Europoje – esminės kompetencijos žinių visuomenėje // Švietimo visiems kokybė: pagrindiniai mokymosi visą gyvenimą įgūdžiai. Europos dimensija ir Baltijos šalių vizija. – Regioninė konferencija. – 2003 m. spalio 23–25 d. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2004.

2. http://europa.eu.int/comm/eurostat/newcronos/reference/display.do?screen=welcomeref&open=/&product=EU_key_indicators&depth=2&language=en
3. Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų įgyvendinimo programa // Valstybės žinios. 2005. Nr. 12–391. (<http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=249299&Condition2>)
4. *Cihan Sultanoglu* (įvadinė kalba) // Švietimo visiems kokybė: pagrindiniai mokymosi visą gyvenimą įgūdžiai. Europos dimensija ir Baltijos šalių vizija. – Regioninė konferencija. – 2003 m. spalio 23–25 d. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2004.
5. *Maureen Mclaughlin*. Švietimas visiems pereinamojo laikotarpio šalyse: kokybės iššūkiai ir mokymasis visą gyvenimą // Švietimo visiems kokybė: pagrindiniai mokymosi visą gyvenimą įgūdžiai. Europos dimensija ir Baltijos šalių vizija. – Regioninė konferencija. – 2003 m. spalio 23–25 d. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2004.
6. *Andreas Schleicher*. What do international assessments tell us // ECA Education Conference: Linking Policies and Actions to Outcomes (http://www.edu.ro/conf_eca/).
7. 2001 m. vasario 12 d. Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija 2001/166/EB dėl Europos bendradarbiavimo vertinant mokyklinio švietimo kokybę // Official Journal L 060. – 01/03/2001. – P. 51–53. (<http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32001H0166:LT:HTML>)
8. Detali tolesnio darbo, siekiant įgyvendinti Europos švietimo ir mokymo sistemų tikslus, programa. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2002. (http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0501en01.pdf)
9. Europos Tarybos išvados dėl švietimo ir mokymo atsižvelgiant į Lisabonos strategijos tarpinę peržiūrą (<http://register.consilium.eu.int/pdf/lt/05/st06/st06604.lt05.pdf>)
10. Lietuvos švietimo koncepcija. – Vilnius: Leidybos centras, 1992.
11. Antrojo švietimo reformos etapo prioritetų vykdymo uždaviniai // Valstybės žinios. 1999. Nr. 69-2203.
12. Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos // Valstybės žinios. 2003. Nr. 71-3216.
13. Valstybės ilgalaikės raidos strategija // Valstybės žinios. 2002. Nr. 113-5029.
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004–2008 metų programa // Valstybės žinios. 2004. Nr. 181-6703.
15. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas // Valstybės žinios. Nr. 63-2853. 2003.
16. *Casimir C. Barczyk*. Visuotinės kokybės vadyba. – Vilnius: Technika, 1998.
17. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. vasario 28 d. nutarimas Nr. 221 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų) // Valstybės žinios. 2005. Nr. 30-944.
18. *Mihael Fullan*. Leading in a Culture of Change. – San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
19. *Rimantas Želvys*. Švietimo organizacijų vadyba. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2003.
20. *Geert Bouckaert, Elke Loeffler, Christopher Pollitt*. Taking Stock: the Quality Journey from Lisbon to Rotterdam and beyond // 3rd Quality Conference for Public Administrations in the EU. – Rotterdam, 2004. (http://www.3qconference.org/download/pagina/3QC_Speech_Scientific_Rapporteurs.doc)
21. How good is our school? – The Scottish office, Education and Industry Department, 1996.



**LIETUVOS RESPUBLIKOS ŠVIETIMO IR MOKSLO
MINISTRAS**

**ĮSAKYMAS
DĖL IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS VIDAUS AUDITO METODIKOS TVIRTINIMO**

2005 m. liepos 22 d. Nr. ISAK-1557
Vilnius

Įgyvendindamas Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo (Žin., 1991, Nr. 23-593; 2003, Nr. 63-2853; 2004, Nr. 103-3755) 56 straipsnio 17 punktą:

1. T v i r t i n u Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodiką (pridedama).
2. R e k o m e n d u o j u Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodiką taikyti ikimokyklinio ugdymo mokyklose.

Švietimo ir mokslo ministras

Remigijus Motuzas

IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS VIDAUS AUDITO METODIKA

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika (toliau vadinama Metodika) reglamentuoja ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito modelį, mokyklos vidaus įšivertinimo organizavimo ir vykdymo procedūras, reikalavimus vidaus audito vykdymui.

2. Metodika taikoma ikimokyklinio ugdymo mokyklose: lopšeliuose, lopšeliuose-darželiuose, darželiuose, mokyklose-darželiuose ir kitiems švietimo teikėjams, vykdančioms ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas (toliau vadinama Mokykla).

3. Metodikos paskirtis – siekiant išskelti mokyklos tobulinimo uždavinius, padėti mokyklai susikurti suderintą, nuoseklų ir lankstų mokyklos veiklos įšivertinimo modelį, kurį taikant būtų gaunami patikimi duomenys apie mokyklos veiklos kokybę.

4. Šioje Metodikoje vartojamos sąvokos:

Mokyklos vidaus auditas – metodikos taikymu pagrįstas Mokyklos veiklos vertinimas, iškeliantis jos tobulinimo uždavinius.

Vertinimo sritis – pagrindinės Mokyklos veiklos sritys, turinčios įtakos Mokyklos teikiamo ugdymo kokybei ir bendrai Mokyklos veiklai.

Veiklos rodiklis – Mokyklos veiklos matavimo kriterijus, tiksliau nurodantis vertinimo objektą, reiškinį ar procesą, jų kiekybinę ar kokybinę charakteristiką, bendrai nusakantis siekiamą rezultatą.

Iliustracija – Mokyklos konkrečios veiklos apibūdinimas, nusakantis Mokyklos veiklos kokybės lygį.

Požymis – skiriamasis bruožas, savybė, įrodymas, atspindintis konkrečią pasirinktos Mokyklos vertinimo srities veiklą.

„Platusis“ auditas – šešių Mokyklos veiklos sričių problemų analizė, kuria pagal keturių lygių skalę, remiantis individualia patirtimi bei nuomone, įvertinamas kiekvienas veiklos rodiklis bei pagalbinis rodiklis.

„Giluminis“ auditas – išsami pasirinktos srities ar rodiklio (pagalbinio rodiklio) problemos giluminė analizė, kuria, remiantis patikimais, įvairių duomenų rinkimo ir analizės metodais gautais duomenimis, įvertinami Mokyklos veiklos rodikliai bei pagalbiniai rodikliai.

II. METODIKOS MODELIS

5. Metodika remiasi vientisos veiklos rodiklių sistemos taikymu. Taikydama atskirus rodiklius Mokykla turi galimybę įšivertinti savo įvairių veiklos sričių kokybę. Pagal tam tikrus požymius matuojami konkretūs Mokyklos veiklos aspektai, nusistatomi privalumai ir trūkumai. Rengiant mokyklos strateginį planą ir metinę veiklos programą tai padeda Mokyklos bendruomenei priimti pagrįstus sprendimus dėl Mokyklos tobulinimo krypčių ir išskelti Mokyklos tobulinimo prioritetus.

6. Metodiką sudaro šios struktūrinės dalys:

6.1. Mokyklos veiklos vertinimo sritys: etosas; vaiko ugdymas ir ugdymasis; vaiko ugdymo(si) pasiekimai; parama ir pagalba vaikui, šeimai; ištekliai ir mokyklos valdymas;

6.2. kiekviena Mokyklos veiklos vertinimo sritis sudaryta iš veiklos rodiklių ir pagalbinių rodiklių, kurie atskleidžia vertinimo sričių turinį, nurodo siekiamą rezultatą (1 priedas);

6.3. kiekvienas vertinamos srities pagalbinis rodiklis, kuris nurodytas Metodikos 1 priede, aprašytas iliustracijomis pagal 2 ir 4 lygius;

6.4. kiekvienai Mokyklos veiklos vertinimo sričiai rekomenduojami vertinimo šaltiniai ir duomenų rinkimo metodai.

7. Metodikoje numatomas Mokyklos veiklos įsivertinimas dviem etapais: atliekant „platusį“ ir „giluminį“ auditą.

III. METODIKOS TAIKYMAS

8. Taikant Metodiką, vidaus auditas atliekamas lanksčiai, atsižvelgiant į Mokyklos veiklos specifiką, teisinį statusą, turimus intelektualinius išteklius ir kitus ypatumus.

9. Vidaus auditą inicijuoja Mokyklos vadovas, kuris atsako už vidaus audito vykdymą mokykloje, jo rezultatų panaudojimą.

10. Mokyklos vidaus auditas pradedamas vykdyti, Mokyklos tarybai pritarus, mokytojams išklausius ikimokyklinio vidaus audito konsultanto, atitinkančio Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. birželio 7 d. įsakymo Nr. ISAK-1041 „Dėl Švietimo konsultantų rengimo, veiklos ir atskaitomybės nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 2005, Nr. 73-2666) reikalavimus, įvadinį 12 val. vidaus audito atlikimo Mokykloje kursą.

11. Mokyklos vidaus auditas vykdomas etapais:

11.1. Pasirengimas. Mokyklos vadovas sudaro vidaus audito koordinavimo grupę, kuri organizuoja ir koordinuoja audito vykdymo darbus: informuoja mokyklos bendruomenę apie pradedamą vykdyti Mokyklos veiklos įsivertinimą, supažindina su audito vykdymo tikslais, procedūromis, rezultatų panaudojimo galimybėmis; numato vertinimo modelį, parengia vidaus audito atlikimo planą; rengia vidaus audito ataskaitą; vertina Mokykloje taikyto vertinimo modelio tinkamumą ir veiksmingumą; atsako už tinkamą Metodikos panaudojimą, konkretaus mokyklos veiklos vertinimo modelio sukūrimą (vertinimo sričių, procedūrų ir metodų parinkimą). Prireikus šiame etape vykdomi mokytojų mokymai.

11.2 „Platusis“ auditas. „Platusį“ vidaus auditą inicijuoja mokyklos vadovo sudaryta vidaus audito koordinavimo grupė, įtraukdama mokyklos bendruomenę: vadovą, mokytojus, kitą Mokyklos personalą, susijusį su vaikų ugdymu, teikiantį pagalbą vaikams ir šeimai (toliau vadinama kitas Mokyklos personalas). Šiame etape remiantis asmenine patirtimi pagal „plačiojo“ audito atlikimo formą (2 priedas) įvertinamos visos Mokyklos veiklos sritys. Pagalbiniai veiklos rodikliai vertinami keturiais lygiais: 4 (labai gerai); 3 (gerai), 2 (patenkinamai), 1 (nepatenkinamai). Audito koordinavimo grupė apibendrina „plačiojo“ audito rezultatus, nustato, kur vyrauja privalumai, ar yra trūkumų, identifikuoja stipriąsias ir silpnąsias Mokyklos veiklos sritis ir įsivertinimo rezultatus pristato Mokyklos vadovui, mokytojams ir kitam Mokyklos personalui. Susitariama dėl vertinimo srities ar rodiklio(ių) (pagalbinio(ių) rodiklio(ių)), kurie bus išsamiau nagrinėjami „giluminio“ audito metu.

11.3. „Giluminis“ auditas. Mokyklos vadovas sudaro darbo grupę, kuri planuoja pasirinktos mokyklos veiklos srities ar rodiklio (pagalbinio rodiklio) vertinimo darbus (kuria iliustracijas, pasirenka analizuoti požymius, šaltinius, metodus, kuria matavimo instrumentus, renka duomenis, juos analizuoja, pateikia išvadas bei parengia nagrinėtos srities ar rodiklio(ių) (pagalbinio(ių) rodiklio(ių)) trumpą ataskaitą. Atlikus mokyklos įsivertinimą lyginama su 1 priede pateiktomis iliustracijomis.

11.4. Atsiskaitymas ir informavimas. Galutinę vidaus audito ataskaitą rengia Mokyklos vadovo sudaryta darbo grupė. Ataskaitoje išryškintos Mokyklos veiklos srities ar rodiklių (pagalbinio(ių) rodiklio(ių)) privalumai ir trūkumai, numatomos tobulintinos sritys. Ataskaita pristatoma Mokyklos tarybai, bendruomenei, pateikiama apskrities viršininko, savivaldybės administracijos švietimo padaliniais. Apie vidaus audito rezultatus informuojama vietos bendruomenė, kiti Mokyklos veikla suinteresuoti asmenys.

11.5. Planavimas. Mokyklos vadovas sudaro darbo grupę, kuri, remdamasi vidaus audito rezultatais, rengia Mokyklos strateginį planą ir metinę veiklos programą. Mokyklos tarybos aprobuotas strateginis planas ir metinės veiklos

programa Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo (Žin., 1991, Nr. 23-593; 2003, Nr. 63-2853) nustatyta tvarka teikiama derinti Mokyklos steigėjui.

12. Reikalavimai vidaus audito vykdymui. Atliekant vidaus auditą turi būti laikomasi objektyvumo, kolegialumo, konfidencialumo principų. Audito vykdytojai turi laiku ir tinkamai atlikti pavestas užduotis ir funkcijas, pateikti teisingą audito metu gautą informaciją ir duomenis. Šie duomenys turi būti naudojami tik vidaus audito vykdymo tikslais, neplatunami, neteikiami tretiesiems asmenims.

13. Audito vykdytojai turi teisę gauti iš mokyklos vadovo, mokytojų ir kitų vaiko ugdymo procese dalyvaujančių asmenų auditui vykdyti reikalingus dokumentus ir nekonfidencialius duomenis, pagal kvalifikacijos tobulinimo poreikį dalyvauti vykdymo, Metodikos taikymo mokymuose ir seminaruose.

IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS VEIKLOS SRITYS, RODIKLIAI, PAGALBINIAI RODIKLIAI, ILIUSTRACIJOS, POŽYMIAI, ŠALTINIAI IR METODAI

1. ETOSAS

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Iliustracijos		Požymiai
		4 lygis	2 lygis	
1.1. Mokyklos vertybės	1.1.1. Vaikų kultūra	Vaikų kultūra yra svarbi mokyklos kultūros dalis. Bendruomenės nariai pripažįsta vaikų kultūrą kaip vertybę, o vaikus kaip aktyvius savo aplinkos kūrėjus. Mokykloje vaikams sudaromos optimalios sąlygos atskleisti savo individualumą ir kūrybiškumą.	Mokyklos vizija, misija ir tikslai nepakankamai remiasi vaikų kultūra, neatspindi vaiko interesų. Mokyklos praktinėje veikloje vaikų kultūra atspindi fragmentiškai. Tik dalis mokyklos bendruomenės narių suvokia ir pripažįsta vaikų kultūrą kaip vertybę. Mokykloje iš dalies sudaromos sąlygos vaikams atskleisti savo individualumą ir kūrybiškumą.	Kiek vaikų kultūra atspindi mokyklos vizijoje, misijoje, tiksluose bei praktinėje veikloje? Ar/kaip bendruomenės nariai suvokia, pripažįsta ir vertina vaikų kultūrą? Kaip sudaromos sąlygos vaikų saviraiškai ir kūrybiškumui plėtotis? Ar renkamos, kaupiamos ir eksponuojamos vaikų kultūros apraiškos? Kaip/ kokiam tikslui jos panaudojamos?
	1.1.2. Aplinkos svetingumas, saugumas, estetika	Sukurta gerai veikianti tėvų ir kitų asmenų sutikimo, priėmimo, informavimo sistema. Aplinka jauki, estetiška, saugi, pritaikyta bendruomenės narių poreikiams.	Tėvų ir kitų asmenų sutikimui, priėmimui, informavimui skiriamas dėmesys yra formalus ir fragmentiškas. Aplinka nepakankamai estetiška, jauki ir saugi, bendruomenės narių poreikius atliepia iš dalies.	Kuo pasireiškia mokyklos svetingumas? Kaip kuriama jauki, saugi, estetiška mokyklos aplinka? Kokiomis priemonėmis užtikrinamas saugumas mokykloje? Kiek mokyklos aplinka atliepia bendruomenės narių ir svečių poreikius?
	1.1.3. Mokyklos mikroklimatas	Mokyklos bendruomenės nariai jaučiasi saugūs, pasitiki vieni kitais. Mokykloje vyrauja pagarba, visi jaučiasi pripažįstami ir vertinami. Veikia pagalbos teikimo sistema. Sukurta veiksminga individualių ir bendruomeninių poreikių tenkinimo sistema.	Dauguma bendruomenės narių tik iš dalies jaučiasi saugūs. Pasitikima dalimi bendruomenės narių. Pagalba teikiama atskirais atvejais ir ne visiems. Tik dalis bendruomenės narių yra vertinami, gerbiami ir palaikomi. Individualūs ir bendruomenės poreikiai tenkinami tik iš dalies.	Ar/kiek bendruomenės nariai jaučiasi saugūs ir pasitiki vieni kitais? Kas lemia bendruomenės narių saugumą/ nesaugumą, pripažinimą ir įvertinimą? Kas/ koku atveju/ kaip teikia pagalbą? Ar pagalba yra teikiama visiems? Kokie/kaip tenkinami poreikiai?

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Iliustracijos		Požymiai
		4 lygis	2 lygis	
	1.1.4. Lygių galimybių suteikimas ir teisingumas	Mokyklos veikla grindžiama skaidrumo, teisingumo, teisėtumo bei lygių galimybių principais. Mokykloje vyrauja atmosfera, skatinanti visų bendruomenės narių įsitraukimą į mokyklos veiklą.	Mokyklos veikla tik iš dalies grindžiama lygių galimybių, teisingumo ir teisėtumo principais. Pastebima atskirų bendruomenės narių izoliacija ir/ar akivaizdus vyravimas.	Kaip laikomasi veiklos skaidrumo, teisingumo ir lygių galimybių principų? Ar nepažeidžiamos bendruomenės narių teisės? Kaip mokykla sprendžia išskylančius konfliktus dėl skaidrumo, teisingumo bei lygių galimybių principų laikymosi? Kiek toleruojama nuomonių įvairovė? Kas/ kaip priima sprendimus? Kiek/kaip bendruomenės nariai dalyvauja mokyklos gyvenime?
	1.1.5. Tradicijos	Mokykla turi savitas tradicijas, priimtinas visai bendruomenei ir atliepiančias jos poreikius. Mokyklos tradicijas kuria ir palaiko visa bendruomenė.	Mokykla turi tradicijas, tačiau jos neatspindi mokyklos savitumo, atliepia jos bendruomenės poreikius tik iš dalies. Tradicijas kuria ir jas palaiko tik dalis bendruomenės narių.	Kokių tradicijų laikomasi mokykloje? Kiek mokyklos tradicijos atitinka bendruomenės narių poreikius? Ar/kaip atskleidžia mokyklos savitumą? Ar/ kaip sudaromos sąlygos visai mokyklos bendruomenei dalyvauti kuriant, palaikant ir puoselėjant tradicijas?
1.2. Mokyklos įvaizdis	1.2.1. Tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmas	Bendruomenės nariai didžiuojasi mokykla, dalyvauja kuriant jos politiką bei jos įgyvendinimo strategiją, prisiima už tai atsakomybę.	Bendruomenės nariai nesijaučia esantys neatsiejama mokyklos dalis. Bendruomenės nariai pritaria mokyklos politikai, bet įgyvendinant ją dalyvauja neaktyviai ir formaliai, neprisiima atsakomybės.	Ar bendruomenės nariai didžiuojasi mokykla? Kokie mokyklos bruožai daro ją patrauklią, išskirtinę? Kiek/kaip bendruomenės nariai dalyvauja kuriant mokyklos politiką ir ją įgyvendinant?
	1.2.2. Mokyklos populiarumas ir prestižas	Mokykla yra žinoma, jos veikla teigiamai vertinama vietos bendruomenėje. Mokyklos veikla yra pavyzdys kitoms mokykloms.	Mokykla neišsiskiria iš kitų. Bendruomenė žino tik pavienius mokyklos veiklos aspektus. Mokyklos veikla ir patirtis nėra kitų mokyklų dėmesio objektas.	Kuo pasižymi mokykla? Kas/ kaip formuoja mokyklos prestižą? Kokie mokyklos veiklos aspektai lemia jos populiarumą ir prestižą? Kokie yra šios mokyklos pasirinkimo motyvai?
	1.2.3. Įvaizdžio kūrimo kultūra	Mokykloje yra veiksminga įvaizdžio kūrimo sistema ir kultūra. Mokykla tinkamai atstovaujama visuomenėje.	Mokykla informuoja bendruomenę apie savo veiklą, tačiau nepakankamai sistemingai ir patraukliai. Kiti taisykomi įvaizdžio formavimo būdai veiksmingi iš dalies. Nėra aptartų ir bendruomenei priimtinių būdų tinkamai atstovauti mokyklai.	Kaip mokyklos įvaizdis atitinka jos veiklą? Kokiais metodais ir būdais kuriamas įvaizdis? Kokiais būdais ir formomis mokykla informuoja apie save? Kiek tai yra veiksminga? Kaip mokykla atstovaujama visuomenėje?

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Iliustracijos		Požymiai
		4 lygis	2 lygis	
1.3. Mokyklos vidaus ir išorės ryšiai	1.3.1. Mokyklos bendruomenės narių bendravimo ir bendradarbiavimo ir bendradarbiavimo kokybė	Mokyklos veikla grindžiama visų bendruomenės narių bendravimu ir bendradarbiavimu. Veikia veiksminga bendravimo ir bendradarbiavimo sistema.	Mokykloje viešai deklaruojama ir pripažįstama bendradarbiavimo svarba, tačiau bendruomenės narių bendravimas ir bendradarbiavimas paviršutiniškas, fragmentiškas, dažnai neveiksmingas.	Kokie bendravimo ir bendradarbiavimo būdai ir formos taikomi mokykloje? Ar/kaip vyksta bendravimas ir bendradarbiavimas įvairiais lygmenimis (vadovai, mokytojai, tėvai ir kt.)? Kokiais principais/kuo vadovaujantis priimami sprendimai? Kokios taikomos konfliktų prevencijos, konfliktų sprendimų strategijos? Ar/kaip mokyklos gyvenimas sudaro sąlygas vaikams įgyti demokratiško bendravimo ir bendradarbiavimo pradmenis?
	1.3.2. Bendravimas ir bendradarbiavimas su socialiniais partneriais	Sukurta bendravimo ir bendradarbiavimo su socialiniais partneriais sistema. Mokyklos ryšiai yra įvairūs, tikslingi, turintys teigiamą poveikį mokyklos veiklai ir visai bendruomenei.	Bendravimas ir bendradarbiavimas su socialiniais partneriais nepakankamas, fragmentiškas. Mokyklos ryšiai yra pavieniai, darantys menką poveikį mokyklos veiklai.	Kokius ryšius palaiko mokykla? Kokie bendravimo ir bendradarbiavimo su socialiniais partneriais tikslai? Kokiais būdais yra bendradarbiaujama? Kokie yra naujų socialinių partnerių paieškos būdai ir metodai? Kaip dažnai bendraujama ir bendradarbiaujama?
	1.3.3. Atvirkštumas pokyčiams	Mokykla atvira pokyčiams. Analizuoja ir vertina pokyčius, vykstančius visuomenėje, kuria mokykla prasmingų pokyčių įgyvendinimo strategijas.	Mokyklos vadovai, mokytojai ir kitas personalas domisi pokyčiais, vykstančiais visuomenėje, bet įgyvendina tik tuos, kurių neįmanoma išvengti.	Kiek mokyklos vizija, filosofija bei tikslai sudaro prielaidas tolesnei kaitai? Kaip mokykloje priimamos naujovės, būtinumas kelti švietimo kokybę? Kokiais būdais mokykla palaiko ryšius su visuomene? Kokia pokyčių įgyvendinimo kultūra?
	1.3.4. Mokyklos vieta bendruomenėje	Mokyklos veikla optimaliai tenkina vietos bendruomenės poreikius. Mokykla nuolat kuria ir organizuoja prasmingus vietos bendruomenei skirtus projektus bei programas.	Mokykla iš esmės tenkina visuomenės poreikius, bet neieško naujų veiklos galimybių.	Kaip mokykla bendrauja, bendradarbiauja su vietos bendruomene? Kokius vietos bendruomenei skirtus projektus ir programas kuria mokykla ir kaip juos įgyvendina? Kaip aktyviai vietos bendruomenė dalyvauja mokyklos renginiuose?

Siūdomi vertinimo šaltiniai: mokyklos veiklą reglamentuojantys dokumentai (nuostatai, strateginis planas, metinė veiklos programa, darbo tvarkos taisyklės, mokytojų ir vadovų pareiginiai aprašai ir kiti dokumentai), savivaldos institucijų dokumentai, projektai, programos, metodinė ir informacinė medžiaga, mokyklos metraštis, tyri-

mų, vaizdinė medžiaga, grupių albumai, informaciniai leidiniai (lankstinukai, laikraščiai), vaikų kūrybinės veiklos rezultatai.

Siūdomi vertinimo metodai: dokumentų analizė, stebėjimas, anketinė apklausa, interviu, atvejo analizė, diskusijų grupės.

2. VAIKO UGDYMAS IR UGDYMASIS

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Iliustracijos		Požymiai
		4 lygis	2 lygis	
2.1. Ugdymo turinys	2.1.1. Programos atitiktis valstybės nustatytiems reikalavimams	Mokykloje parengta ugdymo programa atitinka valstybės nustatytus reikalavimus, vietos bendruomenės poreikius. Rengiant programą dalyvauja mokytojai ir kiti mokyklos bendruomenės nariai.	Mokykloje parengta ugdymo programa atitinka valstybės nustatytus reikalavimus, į vietos bendruomenės poreikius atsižvelgta iš dalies. Programą rengiant dalyvauja tik mokytojai.	Kiek parengta ugdymo programa atitinka valstybės nustatytus kriterijus, šeimos poreikius? Kas dalyvauja rengiant programą?
	2.1.2. Programų tarpusavio dermė	Visos įgyvendinamos programos dera su mokyklos parengta ugdymo programa, užtikrina ugdymo tęstinumą, yra orientuotos į visuminį vaiko ugdymą.	Mokykloje vykdomos programos iš dalies dera su mokyklos parengta ugdymo programa, nepakankamai orientuotos į visuminį vaiko ugdymą. Mokykloje vykdomos programos ugdymo tęstinumą užtikrina iš dalies.	Programų įvairovė ir jų tvirtinimo tvarka. Ar/kiek programos derinamos įvairiais lygmenimis? Kiek laiduojamas ugdymo(si) tęstinumas?
	2.1.3. Programų atitiktis vaikų ugdymosi poreikiams ir interesams	Programų tikslai, uždaviniai ir turinys atitinka vaikų amžių, poreikius, galimybes ir interesus. Programų atnaujinimas siejamas su pasikeitusiai vaikų poreikiais.	Programa parengta labiau atsižvelgiant į mokytojų, o ne į vaikų poreikius, galimybes ir interesus. Programos atnaujinamos tik iš dalies atsižvelgiant į vaikų poreikius.	Kiek programos yra orientuotos į vaiko kompetencijų ugdymą(si)? Kiek programose atliepami vaiko interesai, pomėgiai? Kokiam tikslui ir kaip dažnai programos yra atnaujinamos?
	2.1.4. Ugdymo(si) aplinkos, priemonių atitiktis vaikų amžiui, poreikiams bei interesams	Mokyklos vidaus ir išorės aplinka atitinka vaikų amžių, poreikius, interesus.	Ugdymo(si) aplinka, priemonės atitinka vaikų amžių, iš dalies ugdymo(si) poreikius, kai kuriuos interesus.	Ar/kiek ugdymo(si) aplinka atitinka vaikų ugdymosi (taip pat ir specialiuosius) poreikius? Kokiais būdais kuriama ugdymo(si) aplinka, atitinkanti vaikų amžių, poreikius, galimybes?
2.2. Ugdymo(si) turinio ir procesų planavimas	2.2.1. Ugdymo turinio ir kasdienės veiklos planavimas	Ugdymo turinio planavimas remiasi valstybinėmis rekomendacijomis, šeimos, vietos bendruomenės poreikiais. Nuoseklus kasdienis veiklos planavimas atliepia mokyklos programos turinį, grupės ir individualius vaikų ugdymosi poreikius, aiškiai orientuotas į ugdymo tikslų ir uždavinių įgyvendinimą.	Ugdymo turinio planavimas iš dalies remiasi valstybinėmis, šeimos, vietos bendruomenės rekomendacijomis. Planavimas pakankamai nuoseklus, tačiau ne visuomet orientuotas į ugdymo tikslų ir uždavinių įgyvendinimą.	Kiek atsižvelgiama į valstybės ir vietos bendruomenės rekomendacijas? Kaip dera mokytojų ir kitų pedagoginių darbuotojų planuojama veikla? Kiek planuojama veikla susieta su grupės ir individualiais vaikų ugdymosi poreikiais? Ar/kiek apmąstomas, analizuojamas ugdymo procesas ir rezultatai?

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Iliustracijos		Požymiai
		4 lygis	2 lygis	
	2.2.2. Planavimo procedūrų kokybė	Planai integralūs, lankstūs, orientuoti į vaikų poreikius, interesus, gebėjimus bei visuminį vaiko ugdymą. Numatomas kitų mokyklos bendruomenės narių (ne tik mokytojų) įtraukimas į ugdymo procesą.	Planai orientuoti į ugdymo tikslų ir uždavinių įgyvendinimą, bet nepakankamai lankstūs ir integralūs, tik iš dalies atliepia vaikų poreikius ir interesus. Bendruomenės nariai tik kartkartėmis įtraukiami į ugdymo proceso planavimą.	Kas/kiek dalyvauja planuojant vaikų ugdymo procesą? Kiek ugdymo planai yra integralūs ir lankstūs? Kaip integruojamas ugdymo turinys, veikla? Kiek atitinka vaikų poreikius? Kokiais atvejais/kaip į ugdymo turinio planavimą yra įtraukiami kiti (ne tik mokytojai) bendruomenės nariai?
	2.2.3. Metodinė pagalba planavimui	Mokykloje pakankamai sukaupta metodinės literatūros, informacinės medžiagos, ji nuolat atnaujinama. Sistemingai, įvairiomis formomis teikiamos rekomendacijos, konsultacijos; sudaromos galimybės įvairiais būdais dalytis pažangiaja patirtimi.	Mokykloje tik retkarčiais teikiamos rekomendacijos, konsultuojama planavimo klausimais. Nesudaromos sąlygos dalytis pažangiaja patirtimi, trūksta metodinės literatūros bei informacinės medžiagos.	Kaip dažnai/ kokiomis formomis teikiamos rekomendacijos planavimo klausimais? Kiek/ kokios metodinės literatūros bei informacinės medžiagos yra mokykloje? Kiek ji aktuali ir prasminga? Kaip teikiama pagalba pradedantiems dirbti mokytojams?
2.3. Ugdymo(si) proceso kokybė	2.3.1. Ugdomosios veiklos tikslingumas, veiksmingumas, kūrybiškumas, sistemingumas	Ugdomoji veikla atliepia vaikų ugdymosi poreikius, interesus bei gebėjimus, yra tikslinga ir veiksminga, įvairi ir kūrybiška.	Ugdomoji veikla iš dalies atliepia vaikų ugdymosi poreikius, interesus bei gebėjimus, ne visuomet yra tikslinga ir veiksminga.	Kaip mokytojas formuluoja ugdymo tikslus ir uždavinius? Kas tampa ugdomosios veiklos numatymo pagrindu? Kiek pasirinkti ugdymo būdai ir metodai atitinka numatytus tikslus, uždavinius? Kaip ir kiek taikomi būdai ir metodai atitinka vaikų amžių, patirtį, galimybes? Veiklos įvairovė, integralumas, sistemiškumas.
	2.3.2. Ugdymo organizavimo kokybė	Ugdymo organizavimas yra tikslingas, lankstus, pagrįstas planavimu. Ugdymo organizavimo procesas išlaiko pusiausvyrą tarp mokytojo planuotos ir vaikų spontaniškai išprovokuotos, nenumatytos veiklos.	Ugdymo procesas tik iš dalies grindžiamas planavimu. Vyrauja mokytojo planuota arba vaikų spontaniinė veikla. Ugdymo procesas paviršutiniškas, tikslingas ir lankstus tik iš dalies.	Kaip/kiek ugdymo organizavimas grindžiamas planavimu? Kaip derinama mokytojo planuota ir vaikų išprovokuota, spontaniinė veikla? Kaip parenkami ugdymo metodai ir būdai?

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Iliustracijos		Požymiai
		4 lygis	2 lygis	
		Ugdymo metodai, būdai, formos parenkami atsižvelgiant į ugdymo tikslus ir uždavinius, vaikų amžių, gebėjimus ir poreikius.	Ugdymo(si) būdai ir metodai ne visuomet parenkami apgalvotai, tikslingai, nepakankamai orientuojantis į ugdymo tikslus, vaikų amžių, gebėjimus, poreikius.	
	2.3.3. Mokytojo ir ugdytinio sąveika	Mokykloje sudarytos sąlygos visiems ugdymo proceso dalyviams dalyvauti ugdymo procese. Ugdytojų ir ugdytinių sąveika grindžiama partnerystėje.	Mokytojai tik kartais atsižvelgia į vaikų ir šeimos siūlymus, tačiau neskatina jų aktyviau dalyvauti ugdymo procese. Pirmenybė teikiama mokytojų numatytai veiklai.	Kaip ir kiek skatinamas visų ugdymo proceso dalyvių aktyvumas? Kiek ir kaip ugdytojų ir ugdytinių sąveika grindžiama demokratišku bendradarbiavimu? Kas/ kokiame tikslu ir kaip dažnai bendrauja su vaikais?
	2.3.4. Ugdymosi motyvacijos palaikymas	Ugdymosi motyvacija palaikoma ir didinama atsižvelgiant į vaikų grupės specifika ir individualius vaikų poreikius. Priemonės tikslinės ir veiksmingos, parenkamos atsižvelgiant į tėvų (globėjų), specialistų rekomendacijas.	Ugdymosi motyvacija palaikoma taikant bendras priemones, neatsižvelgiant į vaikų individualumą bei tėvų ir kitų mokyklos specialistų rekomendacijas.	Kokiomis priemonėmis skatinama vaiko veikla, saviraiška? Kaip kuriama, papildoma, atnaujinama aplinka, skatinanti vaikų ugdymosi motyvaciją? Kuo remiantis parenkamos ugdymo(si) skatinimo priemonės?
2.4. Šeimos ir mokyklos bendradarbiavimas ugdymo procese	2.4.1. Šeimos įtraukimas į vaikų ugdymo(si) procesą mokykloje	Mokykloje yra veiksminga šeimos įtraukimo į ugdymo procesą sistema. Tėvai (globėjai) aktyviai ir prasmingai dalyvauja ugdymo procese.	Mokykla daugeliu atvejų taiko formalius, šeimai tik iš dalies priimtinius įtraukimo į dalyvavimą vaikų ugdymo(si) procese metodus ir formas. Tėvai prie vaiko ugdymo mokykloje daugeliu atvejų prisideda formaliai.	Kokie metodai, būdai ir formos yra taikomi skatinant šeimą dalyvauti ugdymo(si) procese? Kiek jie yra priimtini šeimai? Kaip/kokiame tikslu tėvai (globėjai) dalyvauja ugdymo(si) procese?
	2.4.2. Šeimos informavimo apie vaiką procedūrų kokybė	Mokykloje numatyta informavimo apie vaiką, jo pasiekimus tvarka yra gerai žinoma ir priimtina šeimai. Informacija apie vaiko pasiekimus pateikiama tėvams (globėjams) sistemingai, priimtina forma ir metodais.	Informacija apie vaiko pasiekimus yra pateikiama nepakankamai: trūksta sistemingumo, formų įvairovės. Tik kai kurie mokytojai apie vaiką informuoja reguliariai, tikslingai.	Kaip/ kiek ir kokiomis formomis šeima informuojama, konsultuojama? Kiek taikomos šiuolaikinės komunikacijos priemonės?

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Iliustracijos		Požymiai
		4 lygis	2 lygis	
	2.4.3. Šeimos gaunamos informacijos kokybė	Informacija šeimai apie vaiko pasiekimus teikiama laiku, yra esminė ir etiška, atliepanti tėvų poreikius ir sudaranti prielaidas ugdymo(si) tęstinumui šeimoje.	Šeimai teikiama informacija apie vaiko raidą, ugdymo(si) pažangą yra fragmentiška, ne visuomet teikiama laiku, yra etiška ir esminė.	Ar/kokie mokykloje numatyti šeimai teikiamos informacijos kriterijai? Kas/kokiais būdais ir formomis informuoja šeimą apie vaiko pasiekimus? Kaip tėvai vertina gaunamą informaciją? Kiek teikiama informacija sudaro prielaidas ugdymo(si) tęstinumui šeimoje?

Siūlomi vertinimo šaltiniai: mokyklos veiklą reglamentuojantys dokumentai (nuostatai, strateginis planas, metinė veiklos programa), ugdymo programos, projektai, tyrimų medžiaga, grupių dienynai, metodinių grupių veiklos dokumentacija, tarybų posėdžių protokolai, pasitarimų protoko-

lai, individualūs mokytojų planai, savęs vertinimo dokumentai, metodinė ir informacinė medžiaga, veiklos ataskaitos, tėvų informavimo dokumentai.

Siūlomi vertinimo metodai: dokumentų analizė, stebėjimas, anketinė apklausa, interviu, diskusijų grupės.

3. VAIKO UGDYMO(SI) PASIEKIMAI

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Iliustracijos		Požymiai
		4 lygis	2 lygis	
3.1. Vaiko raidos ir pasiekimų vertinimas	3.1.1. Vaiko daromos pažangos vertinimo sistema	Sukurta veiksminga vaikų pasiekimų vertinimo ir skatinimo sistema, laiduojanti vaikų ugdymo(si) pažangą. Pasiekimų rezultatai panaudojami tikslingai ir veiksmingai.	Yra sukurta vaikų pažangos ir pasiekimų vertinimo sistema, tačiau ji nėra pakankamai aiški, nuosekli, o labiau orientuota į momentinį pasiekimų vertinimą ir fiksavimą. Ne visuomet vaikų pasiekimo rezultatai panaudojami tikslingai.	Ar yra sukurta vaikų pasiekimų vertinimo ir skatinimo sistema? Kokie yra/kaip taikomi vaiko pažangos vertinimo kriterijai, metodai bei procedūros? Kiek jie objektyvūs ir veiksmingi? Kas dalyvauja vertinant? Kaip fiksuojama pažanga? Kaip panaudojami pasiekimų vertinimo rezultatai? Kiek mokykloje taikomi pasiekimų skatinimo metodai ir formos atliepia įvairaus amžiaus vaikų ir specialiųjų ugdymo(si) poreikių vaikų ugdymosi poreikius ir galimybes? Kiek jie veiksmingi?
	3.1.2. Mokytojų ir tėvų veiklos dermė skatinant vaiko pasiekimus ir juos vertinant	Mokytojai ir tėvai aktyviai, darniai bendradarbiauja vertindami vaikų pasiekimus ir juos skatindami.	Mokytojai ir tėvai tariai tik atskirais vaikų vertinimo ir skatinimo klausimais. Skatinant vaikus ir vertinant jų pasiekimus mokytojų ir tėvų požiūriai ir veiksmai dažnai nesutampa.	Kiek/kaip tėvai yra įtraukiami į vaikų pasiekimo vertinimo procesą ir tolesnių vaiko ugdymosi gairių numatymą? Kiek suderinti tėvų ir mokytojų požiūriai, veiksmai skatinant vaikus ir vertinant jų pasiekimus? Kiek/kaip tai paveikia tolesnį vaiko ugdymą(si)?
3.2. Vaiko pasiekimų kokybė	3.2.1. Vaiko daroma pažanga įvairiais amžiaus tarpsniais	Matyti vaikų akivaizdi pažanga kiekviename amžiaus tarpsnyje.	Vaikų pasiekimai akivaizdūs tik tam tikrais amžiaus tarpsniais.	Kokie yra bendri (grupės) ir individualūs vaikų pasiekimai įvairiais amžiaus tarpsniais? Kiek vaikų pasiekimai atitinka tėvų ir mokytojų lūkesčius?
	3.2.2. Vaiko pasiekimų kokybė priešmokykliniame amžiuje	Beveik visi vaikai yra pasiekę pakankamą brandą mokyklai. Vaikų pažanga akivaizdi, atitinkanti priešmokyklinio ugdymo standartą, mokytojų ir tėvų lūkesčius.	Dalies vaikų pažanga, mokyklinė branda yra nepakankama, tik iš dalies atitinka priešmokyklinio ugdymo standartą, mokytojų, tėvų lūkesčius.	Kiek vaikų yra pasiekę mokyklinę brandą? Kokios yra vaikų nebrandumo mokyklai priežastys? Kiek priešmokyklinukų pasiekimai atitinka priešmokyklinio ugdymo standartą, mokytojų ir tėvų lūkesčius?
	3.2.3. Specialiųjų poreikių vaikų ugdymosi pažanga	Beveik visų vaikų, turinčių specialiųjų ugdymo(si) poreikių, pažanga akivaizdi, atitinkanti jų galimybes ir pastangas.	Tik dalis specialiųjų poreikių vaikų daro akivaizdžią ugdymosi pažangą. Vaikų galimybės ir pastangos panaudojamos tik iš dalies.	Ar/kokios dalies vaikų daroma pažanga yra akivaizdi? Kiek daroma pažanga atitinka vaikų galimybes, pastangas ir ugdymosi poreikius? Ar/kiek panaudojamos visos specialiųjų poreikių vaikų ugdymo galimybės? Kiek pažanga atitinka tėvų, mokytojų ir kitų specialistų lūkesčius (prognozes)?

Siūlomi vertinimo šaltiniai: mokyklos veiklą reglamentuojantys dokumentai (nuostatai, strateginis planas, metinė veiklos programa ir kiti), pasiekimų vertinimo, fiksavimo dokumentai (pasiekimų aprašai, rekomendacijos, pasiekimų fiksavimo protokolai, apibendrinta tyrimų medžiaga ir kt.), vaikų darbų aplankai bei kita pasiekimus atspindinti informa-

cija, grupių dienynai, metodinių grupių dokumentacija (posėdžių, pasitarimų protokolai), priešmokyklinio ugdymo(si) standartai, mokytojo veiklos vertinimo dokumentai.

Siūlomi vertinimo metodai: dokumentų analizė, pasiekimų rezultatų analizė, anketinė apklausa, interviu, stebėjimai, diskusijų grupė.

4. PARAMA IR PAGALBA VAIKUI, ŠEIMAI

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Iliustracijos		Požymiai
		4 lygis	2 lygis	
4.1. Vaiko teisių garantavimas ir atstovavimas	4.1.1. Vaiko teisių atspindėjimas mokyklos veiklos dokumentuose	Mokyklos veiklą ir ugdymo(si) procesą reglamentuojantys dokumentai sudaro prielaidas užtikrinti vaiko teises.	Mokyklos veiklą ir ugdymo(si) procesą reglamentuojantys dokumentai tik iš dalies sudaro prielaidas užtikrinti vaiko teises.	Kokie/kaip mokyklos dokumentai sudaro prielaidas užtikrinti vaiko teises mokykloje? Kokios vaiko teisės yra laidojamos?
	4.1.2. Vaiko teisių garantavimas mokykloje	Sukurta ir veikia sistema, garantuojanti vaiko teises mokykloje. Numatyta aiški bendruomenės narių atsakomybė už vaiko teisių garantavimą mokykloje. Mokytojai, vadovai ir kitas personalas gerai žino vaiko teises, visuomet tinkamai ir veiksmingai sprendžia su vaiko teisėmis susijusius klausimus.	Paramos vaikui sistema nėra pakankamai aiški. Mokytojai, vadovai ir kitas personalas nepakankamai žino vaiko teises bei savo atsakomybę užtikrinant vaiko teises mokykloje. Kai kuriais atvejais vaiko teisės nėra garantuojamos, ginamos netinkamai ir neveiksmingai.	Kuo remiantis/ kaip reglamentuojama vaiko teisių apsauga mokykloje? Kokios vaiko teisės yra užtikrinamos mokykloje? Kokia atsakomybė už vaiko teisių garantavimą yra priskirta mokytojams ir kitiems bendruomenės nariams? Kiek mokytojai ir kiti bendruomenės nariai suvokia ir prisiima atsakomybę? Kaip sprendžiami klausimai, susiję su vaiko teisių pažeidimais mokykloje? Kiek bendradarbiaujama su kitomis institucijomis vaiko teisių apsaugos klausimais?
	4.1.3. Vaiko teisių atstovavimas visuomenėje	Mokykla visuomet tinkamai atstovauja, kompetentingai gina vaiko teises visuomenėje.	Mokykla ne visuomet tinkamai gina vaiko teises visuomenėje.	Kokiais atvejais/ kaip mokykla atstovauja, užtikrina ir gina vaiko teises visuomenėje?
4.2. Vaiko poreikių tenkinimas	4.2.1. Individualių vaiko saugumo, emocinių, fizinių ir socialinių poreikių tenkinimas	Mokykloje tenkinami beveik visi vaikų poreikiai, sudarytos sąlygos, laiduojančios gerą vaiko savijautą. Mokytojai, mokyklos vadovai ir kitas personalas laiku ir lanksčiai reaguoja į iškilusius naujus vaikų poreikius.	Mokykloje vaikų poreikiai tenkinami tik iš dalies. Į iškilusius naujus vaikų poreikius reaguojama, bet ne visuomet laiku ir tinkamai. Mokykloje sudarytos sąlygos tik iš dalies laiduoja gerą vaiko savijautą.	Kokie/kaip tenkinami vaikų poreikiai? Kas yra daroma, kad vaikas mokykloje jaustųsi gerai (adaptacija, aplinka, mokytojų ir vaikų bendravimas, mokytojų ir tėvų bendradarbiavimas, įvairios veiklos ir kt.)? Kas/ kaip nustato individualius vaiko poreikius? Kaip sprendžiama situacija, iškilus naujiems vaikų poreikiams?
	4.2.2. Vaiko asmeninės raidos tenkinimas	Mokykloje sudarytos sąlygos, tenkinančios vaikų saviraiškos poreikius. Plėtojamas kitas neformalus vaikų švietimas. Mokytojai tenkina daugumos ugdytinių saviugdod ir saviraiškos poreikius.	Mokykloje sudarytų sąlygų vaikų asmeninei raidai tenkinti nepakanka. Mokytojai į vaikų kūrybines veiklas iniciatyvas, saviraiškos poreikius atsižvelgia tik iš dalies.	Kaip/ kiek atsižvelgiama į kūrybines vaikų iniciatyvas, siūlymus, norus? Kokios sąlygos yra sudarytos mokykloje vaikų saviraiškos poreikiams tenkinti? Kaip skatinama vaikų saviraiška, plėtojami jų gebėjimai?

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Iliustracijos		Požymiai
		4 lygis	2 lygis	
	4.2.3. Psichologinė ir socialinė pagalba	Mokykloje veikia veiksminga socialinių ir psichologinių poreikių nustatymo ir pagalbos teikimo sistema. Pagalba suteikiama kiekvienam, kuriam ji reikalinga.	Psichologiniai ir socialiniai poreikiai dažnai nustatomi ne laiku ir ne visuomet tinkamai. Pagalba vaikams mokykloje atsitiktinė, ne visuomet ir ne visada veiksminga. Dažniausiai teikiama tik ypatingais atvejais, kai yra akivaizdžiai reikalinga.	Kas/ kaip nustato poreikius? Kas/ kaip/ kokiais atvejais teikia psichologinę ir socialinę pagalbą vaikams? Kiek veiksmingas mokytojų, specialistų ir šeimos bendradarbiavimas? Ar/kaip bendradarbiaujama su kitomis mokyklomis, išorės specialistais?
	4.2.4. Vaiko sveikatos stiprinimas	Mokykloje yra visai bendruomenei žinoma ir priimtina vaikų sveikatos stiprinimo politika bei jos įgyvendinimo strategija. Mokykloje sudarytos palankios sąlygos vaiko sveikatai stiprinti. Sergamumo rodikliai mokykloje žemi.	Mokykla turi sveikatos stiprinimo politiką ir jos įgyvendinimo strategiją, bet tik nedaugeliui ji yra žinoma ir/ar priimtina. Mokyklos sąlygos neužtikrina geros vaikų sveikatos. Sergamumo rodikliai mokykloje gana aukšti.	Kokia mokyklos vaikų sveikatos stiprinimo politika ir jos įgyvendinimo strategija? Kiek ji atspindi mokyklos parengtoje ugdymo programoje? Kiek ji yra žinoma ir priimtina bendruomenės nariams? Kiek atliepia bendrus ir individualius vaikų ugdymo tikslus? Kaip ji įgyvendinama? Kas/ kaip mokykloje rūpinasi vaiko sveikatos išsaugojimu ir stiprinimu? Kokie vykdomi tiksliniai projektai ar programos? Kiek jos veiksmingos? Kaip bendradarbiauja mokykla ir šeima? Kiek dėmesio skiriama maitinimui? Kokie sergamumo rodikliai?
	4.2.5. Pagalba specialiuųjų poreikių vaikams	Specialieji ugdymo(si) poreikiai nustatomi laiku ir tinkamai. Tenkinami beveik visi specialieji ugdymo(si) poreikiai. Teikiant pagalbą taikomi vaikų poreikių specifiką atitinkantys pagalbos būdai, priemonės ir metodai.	Specialieji ugdymo(si) poreikiai ne visuomet nustatomi laiku ir tinkamai. Mokykla tik iš dalies tenkina specialiuosius ugdymo(si) poreikius, specialioji pedagoginė ir specialioji pagalba yra nepakankama.	Kaip/kiek tenkinami specialieji vaikų ugdymo(si) poreikiai? Kokie specialistai dirba? Kiek ir kokiais atvejais bendradarbiaujama su kitomis įstaigomis? Kokie metodai, priemonės taikomos teikiant pagalbą?
4.3. Parama ir pagalba šeimai	4.3.1. Pagalbos ir paramos šeimai įvairovė	Mokykloje sukurta lanksti paslaugų teikimo sistema. Bendruomenė apie teikiamas paslaugas informuojama išsamiai ir sistemingai.	Vietos bendruomenė apie teikiamas paslaugas informuojama nepakankamai. Nesistemiškai tiriamas poreikis, teikiamų paslaugų įvairo-	Kokia siūlomų ir teikiamų paslaugų įvairovė (rūšys, formos, būdai)? Kaip informuojama apie paslaugas? Kiek jos tenkina šeimos poreikius? Kaip nustatomas

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Iliustracijos		Požymiai
		4 lygis	2 lygis	
		Teikiamų paslaugų įvairovė tenkina šeimos poreikius. Nuolat tiriamas paslaugų poreikis.	vė šeimų poreikius tenkina tik iš dalies.	poreikis? Kaip paslaugų pasirinkimo galimybes vertina šeima?
	4.3.2. Teikiamų paslaugų kokybė	Paslaugų kokybė iš esmės tenkina šeimos poreikius. Paslaugas teikia tik kvalifikuoti ir kompetentingi specialistai.	Ne visų paslaugų kokybė yra pakankama. Dalies specialistų kvalifikacija ir turimos kompetencijos ne visuomet laiduoja paslaugų kokybę.	Kokios kvalifikacijos, kokias kompetencijas turintys specialistai dirba mokykloje? Kiek paslaugos atitinka nustatytus reikalavimus bei atliepia tėvų poreikius?
	4.3.3. Paslaugų tikslingumas	Mokykloje veiksmingai įgyvendinama paslaugų teikimo politika ir strategija. Paslaugų teikimas grindžiamas jų poreikio analize bei nacionaliniais švietimo pagalbos ir socialinės paramos prioritetais.	Mokykloje sukurta paslaugų teikimo politika ir jos įgyvendinimo strategija, tačiau ji nėra veiksminga. Paslaugų teikimas ne visuomet grindžiamas poreikio analize, tik iš dalies dera su nacionaliniais švietimo pagalbos ir socialinės paramos tikslais. Dauguma paslaugų teikiama komerciniais tikslais.	Kaip formuojama paslaugų teikimo politika ir jos įgyvendinimo strategija? Kuo grindžiama paslaugų pasiūla? Kokie yra paslaugų teikimo tikslai? Kiek paslaugos atitinka bendruomenės (šeimų) lūkesčius bei dera su nacionaliniais tikslais?

Siūlomi vertinimo šaltiniai: mokyklos veiklą reglamentuojantys dokumentai (nuostatai, strateginis planas ir metinė veiklos programa ir kt.), personalo pareiginiai aprašai, specialiojo ugdymo komisijos dokumentai, specialistų (logopedo, psichologo, specialiojo pedagogo) veiklos dokumentaci-

ja, mokytojų, specialistų individualūs planai, ugdymo programos, projektai, grupių dienynai, vaikų asmens bylos.

Siūlomi vertinimo metodai: dokumentų analizė, stebėjimas, anketinė apklausa, pokalbis, atvejo analizė, diskusijų grupės.

5. IŠTEKLIAI

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Iliustracijos		Požymiai
		4 lygis	2 lygis	
5.1. Personalo politika	5.1.1. Personalo formavimas	Igyvendinama personalo formavimo politika yra aiški ir skaidri, pagrįsta mokyklos veiklos tikslais ir uždaviniais. Mokykloje dirba pakankamai kvalifikuotų mokytojų, kitų specialistų bei aptarnaujančio personalo. Aiškiai apibrėžtos darbuotojų funkcijos, teisės ir pareigos.	Personalo formavimo politika nėra pakankamai aiški, tik iš dalies remiasi mokyklos tikslais ir uždaviniais. Mokykloje nepakanka kvalifikuotų mokytojų, specialistų bei aptarnaujančio personalo. Nepakankamai aiškiai apibrėžtos darbuotojų funkcijos, teisės ir pareigos.	Personalo formavimo kriterijai ir principai (atsižvelgimas į mokyklos tikslus ir uždavinius, darbuotojų priėmimas ir atleidimas iš darbo, komandų formavimas, pareigų nustatymas). Personalo sudėtis. Personalo poreikio analizė, jo fiksavimas. Mokytojų, specialistų ir kito personalo pareigos, teisės ir funkcijos atitinka mokyklos veiklos specifiką, konkrečios vaikų grupės poreikius ar bendruomenės poreikius.
	5.1.2. Personalo kompetencija ir jos panaudojimas	Mokykloje dirba kompetentingi darbuotojai. Jų išsilavinimas ir kvalifikacija leidžia užtikrinti mokyklos uždavinių įgyvendinimą ir optimaliai tenkinti vaikų ugdymo(si) poreikius. Skatinamas ir palaikomas personalo iniciatyvumas, tarpusavio bendradarbiavimas. Numatant darbus, atsižvelgiama į asmenines dirbančiųjų savybes, patirtį, kvalifikaciją, gebėjimą įgyvendinti ugdymo ir kitus tikslus.	Mokykloje dirba kvalifikuoti darbuotojai, tačiau jų kompetencijos nepakanka įgyvendinti mokyklos uždavinius ir tenkinti vaikų ugdymo(si) poreikius. Mokytojų kompetencija panaudojama ne visuomet tikslingai. Nepakankamai palaikomas ir skatinamas personalo tarpusavio bendradarbiavimas. Skirstant darbus ne visada atsižvelgiama į dirbančiųjų kompetencijas, kvalifikaciją ir patirtį.	Mokytojų kvalifikacija, išsilavinimas, atestacija. Metodinių ir projektinių grupių veikla. Mokytojų išsilavinimo, kvalifikacijos ir vaikų ugdymo(si) poreikių tenkinimo dermė. Mokytojų ir kitų darbuotojų įtraukimas į mokyklos veiklą. Dėmesys naujų mokytojų, specialistų adaptacijai.
	5.1.3. Galimybių tobulėti sudarymas	Mokykloje sukurta veiksminga kvalifikacijos kėlimo sistema. Personalui sudarytos geros sąlygos kvalifikacijai kelti. Veiksmingas komandinis darbas. Parengta nuosekli pagalbos jauniems specialistams sistema.	Mokykloje nėra aiškios kvalifikacijos kėlimo bei pagalbos jauniems specialistams, mokytojams sistemos. Komandinis darbas daugeliu atvejų neveiksmingas, trūksta komandinio darbo patirties.	Kvalifikacijos kėlimo strategija, jos tikslingumas ir veiksmingumas. Galimybių kelti kvalifikaciją mokytojams, kitiems darbuotojams sudarymas. Metodinių ir projektinių grupių veikla. Pagalba jauniems mokytojams. Lygių galimybių tobulėti (kelti kvalifikaciją) principo įgyvendinimas.

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Iliustracijos		Požymiai
		4 lygis	2 lygis	
5.2. Materialinė aplinka	5.2.1. Veiklos erdvė ir jos būklė mokykloje	Veiklos erdvės naudojamos tikslingai bei tinkamai. Ugdymo procesas, socialiniai ir kultūriniai renginiai vyksta saugioje, higienos normas ir taisykles atitinkančioje aplinkoje. Gera fizinė ir materialinė pastato būklė ir estetinis vaizdas.	Veiklos erdvės naudojamos nepakankamai tikslingai ir tinkamai. Mokyklos aplinka ir patalpos iš dalies atitinka higienos reikalavimus, nepakankamai saugios, estetiškos.	Plotų ir erdvių panaudojimo tikslingumas, racionalus pritaikymas, atnaujinimas. Aplinkos atitiktis higienos reikalavimams. Veiklos erdvių pritaikymas atsižvelgiant į įvairius ugdymosi ir socialinius vaikų poreikius. Mokyklos aplinkos saugumas.
	5.2.2. Ugdymą(si) skatinanti aplinka	Sukurta aplinka tenkina fizinius, protinius, emocinius ir dvasinius poreikius, atitinka vaikų amžių ir standartus. Ugdymo priemonės atliepia vaikų ugdymosi poreikius ir skatina jų ugdymąsi. Vaikų darbai tikslingai panaudojami ugdymo procese kuriant ugdomąją aplinką.	Sukurta aplinka iš dalies tenkina vaikų ugdymosi ir kitus poreikius. Nepakanka ugdymo(si) priemonių. Turimos priemonės tik iš dalies atitinka vaikų ugdymosi ir kitus poreikius. Vaikų darbai retai naudojami ugdomajai mokyklos aplinkai kurti.	Tinkamas ploto ir priemonių paskirstymas ir pritaikymas. Kiek/kaip veiklos erdvės ir priemonės tenkina vaikų poreikius. Kokiais kitais būdais kuriama ugdymą(si) skatinanti aplinka: vaikų darbų parodos, konkursai.
5.3. Finansiniai ištekliai	5.3.1. Finansavimas	Mokykla finansiškai savarankiška. Finansavimas, gaunamos lėšos laiduoja gerą mokyklos veiklą. Mokykloje parengta rėmėjų paieškos sistema. Bendruomenė išsamiai ir sistemingai informuojama apie gaunamas biudžetines ir nebiudžetines lėšas, finansinę mokyklos būklę.	Gaunamas finansavimas tik iš dalies tenkina mokyklos poreikius. Turimi ištekliai nelaiduoja ugdymo(si) kokybės. Rėmėjų paieška nepakankama. Bendruomenė apie gaunamas lėšas, finansinę mokyklos būklę informuojama minimaliai.	Kokie yra finansavimo šaltiniai? Koks yra biudžetinio ir nebiudžetinio finansavimo santykis? Kuo remiantis nustatomas lėšų poreikis ir jų panaudojimo prioritetai? Kaip racionaliai ir skaidriai panaudojamos gaunamos lėšos? Rėmėjai, jų skaičius. Gaunamų lėšų teisėtumas. Bendruomenės informavimas apie finansinę mokyklos būklę, ugdymo proceso finansavimą.
	5.3.2. Biudžeto tvarkymo sistema	Mokykloje sukurta biudžeto planavimo ir tikslingo panaudojimo sistema atsižvelgiant į savivaldybės ir valstybės nustatytą tvarką. Lėšos skirstomos racionaliai, naudojamos taupiai, sprendimus derinant su mokyklos bendruomene. Išteklių, lėšų panaudo-	Mokykloje biudžeto tvarkymo sistema funkcionuoja iš dalies. Lėšos skirstomos ir naudojamos nepakankamai racionaliai ir tikslingai. Planuojant ir skirstant lėšas neatsižvelgiama į mokyklos tikslus ir poreikius. Mokyklos bendruo-	Mokyklos prioritetus atitinkantis lėšų planavimas, jų paskirstymas, racionalus naudojimas, tikslingas kaupimas. Bendruomenės dalyvavimas sprendžiant išteklių, lėšų naudojimo klausimus.

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Iliustracijos		Požymiai
		4 lygis	2 lygis	
		jimas atitinka mokyklos tikslus, poreikius. Lėšų skirstymas ir panaudojimas yra skaidrus ir viešas.	menės, savivaldos institucijų dalyvavimas mokyklos biudžeto planavime ir jo panaudojime yra formalus.	

Siūlomi vertinimo šaltiniai: mokyklos techninis pasas, inventorizacijos aktai, patikros aktai (priešgaisrinės, elektros saugos ir kt.), materialinių vertybių dokumentai (perdavimo ir priėmimo aktai, sąskaitos ir kt.) bei naudojimosi instrukcijos, mokyklos sąmata, finansinės ataskaitos, revizijų aktai, mokyklos susirašinėjimas finansiniais klausimais, mokyklos veiklos planavimo dokumentai, tarybų posėdžių pro-

tokolai, metodinių ir projektinių darbo grupių dokumentai, individualios programos, atestacijos dokumentai, pedagogų krūvio tarififikacijos, priėmimo į darbą konkursų medžiaga, darbo sutartys, darbuotojų asmens bylos, pareigūniai aprašai, darbo tvarkos taisyklės, darbo grafikai.

Siūlomi vertinimo metodai: dokumentų analizė, anketinė apklausa, stebėjimas, pokalbis, interviu.

6. MOKYKLOS VALDYMAS

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Iliustracijos		Požymiai
		4 lygis	2 lygis	
6.1. Vidaus auditas	6.1.1. Mokytojų ir kito personalo dalyvavimas vidaus audite	Mokytojai ir kitas personalas aktyviai ištraukia į mokykloje vykdomą vidaus auditą, analizuoja savo ar visos mokyklos darbą, o gautą informaciją panaudoja ugdymo procesui tobulinti.	Dauguma mokytojų mokyklos veiklos vertinime dalyvauja neaktyviai ir fragmentiškai, analizuoja tik kai kuriuos ugdymo turinio, ugdymo(si) vertinimo aspektus. Jų sukaupta informacija retai naudojama veiklai tobulinti. Kitas mokyklos personalas į vykdomą vidaus auditą neįtraukiamas.	Mokyklos veiklos, mokytojų savęs vertinimo sistema. Metodinės grupės veiklos vertinimo sistema. Mokytojų ir kito personalo įtraukimo į vidaus audito vykdymą būdai ir metodai, jų motyvavimas. Audito vykdymo, koordinavimo grupių sudarymo principai.
	6.1.2. Vadovo dalyvavimas vidaus audite	Mokyklos vadovas inicijuoja vidaus auditą atsižvelgdamas į mokyklos būklę ir bendruomenės pasirengimą jį atlikti. Vadovas su mokyklos personalu nuolat aptaria ir vertina darbo kokybę bei numato būdus jai gerinti.	Vadovas vidaus auditą inicijuoja atsižvelgdamas į mokyklos būklę, bet neįvertina mokyklos bendruomenės pasirengimo ir galimybių atlikti vidaus auditą. Vadovas kartais imasi kai kurių priemonių darbo veiksmingumui vertinti. Vertinimo rezultatai darbui tobulinti panaudojami ne visuomet.	Vidaus audito inicijavimo prielaidos ir pagrindumas. Personalo veiklos vertinimo tvarka (principai, būdai, formos, metodai) mokykloje. Mokyklos direktoriaus ir jo pavaduotojo(u) dalyvavimas vertinant personalo darbo kokybę bei numatant jos tobulinimo galimybes ir būdus.
	6.1.3. Vidaus audito rezultatų panaudojimas	Mokytojai ir kitas personalas veiksmingai panaudoja gautą informaciją ugdymo procesui tobulinti ir veiklai planuoti. Strateginiai mokyklos dokumentai/prioritetai paremti vidaus audito rezultatais, išvadamis.	Mokytojai nepakankamai atsižvelgia į vidaus audito išvadą, savo veiklai tobulinti informacija panaudojama retai ir ne visuomet tikslingai. Strateginiai mokyklos prioritetai nedera su audito išvadamis.	Mokyklos veiklos vertinimo įgyvendinimo analizavimas, jų tikslingas panaudojimas. Mokyklos veiklos tobulinimo numatymas. Pažangos fiksavimo sistema. Audito išvadų ir mokyklos plėtros prioritetų atitiktis. Kiek mokyklos strategija grindžiama audito išvadamis?
6.2. Strateginis mokyklos planas, metinė veiklos programa bei jų įgyvendinimas	6.2.1. Strateginio plano ir metinės veiklos programos struktūra ir turinys	Strateginis planas ir metinė veiklos programa pagrįsti audito išvadamis, glaudžiai siejasi per tikslus, prioritetines veiklos sritis. Aiškiai suformuluoti tikslai, prioritetai yra aktualūs mokyklai, atitinka	Mokyklos veiklos prioritetai ir tikslai tik iš dalies laiduoja mokyklos tobulėjimą, dera su regiono ir valstybės švietimo politika. Strateginio plano ir metinės veiklos programos audito išvadamis remiasi tik	Kaip suformuluoti mokyklos plėtros tikslai, ar jie dera su regiono, valstybės švietimo politika? Kiek jie atliepia mokyklos ir vietos bendruomenės poreikius? Kokios yra strateginio mokyklos plano ir metinės veiklos progra-

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Iliustracijos		Požymiai
		4 lygis	2 lygis	
		vaikų ugdymo(si) ir šeimų poreikius, dera su regiono ir valstybės švietimo politika. Planuojant veiklą numatomos priemonės, kurių uždaviniai, laukiami rezultatai, veiklos turinys, terminai, atsakingi asmenys, ištekliai yra tiksliai apibrėžti. Strateginis planas ir metinė veiklos programa pagrįsti realiais mokyklos ištekliais.	iš dalies, jų struktūroje yra praleistų arba nepakankamai atskleistų dalių. Kai kurios dalys tarpusavyje nesisieja per tikslus ir uždavinius. Prioritetinių sričių tobulinimo priemonės nepakankamai detalios, jų uždaviniai, laukiami rezultatai nėra aiškūs. Strateginis planas ir metinė programa nepakankamai pagrįsti ištekliais.	mos struktūrinės dalys ir kaip jos dera tarpusavyje? Kaip tikslai ir prioritetai siejami su ugdymo(si) kokybės gerinimu? Koks plano ryšys su audito rezultatais? Kiek tiksli informacija apie mokyklos laimėjimus, pranašumus ir trūkumus bei poreikius? Kaip įsivertinama naujos patirties kokybė?
	6.2.2. Uždavinių įgyvendinimas	Uždaviniai įgyvendinami nuosekliai, lanksčiai, laikomasi planų. Ištekliai paskirstomi tikslingai ir veiksmingai.	Daugelis uždavinių įgyvendinami, laikomasi planų, tačiau nepakankamai nuosekliai ir lanksčiai. Yra nebaigtų darbų. Kartais ištekliai paskirstomi netikslingai.	Kaip laikomasi priemonių įgyvendinimo planų? Kiek nuosekliai ir lanksčiai? Ar/kaip įgyvendinant uždavinius atliekamas tarpinis vertinimas? Kaip analizuojamos vertinimo išvados?
	6.2.3. Strateginio plano ir metinės veiklos programos veiksmingumas	Strateginio mokyklos plano ir metinės veiklos programos įgyvendinimas laiduoja mokyklos veiklos kokybę, ugdymo(si) kokybę.	Strateginio mokyklos plano, metinės veiklos programos įgyvendinimas ne visada laiduoja mokyklos veiklos ugdymo(si) kokybę.	Kiek/kaip strateginio mokyklos plano ir metinės veiklos įgyvendinimas laiduoja mokyklos veiklos ir vaikų ugdymo(si) kokybę? Vadovų, metodinių grupių ir/ar mokytojų bendradarbiavimas įgyvendinant strateginį mokyklos planą ir veiklos programą.
6.3. Mokyklos vadovų veiklos veiksmingumas	6.3.1. Vadovo profesinė kompetencija	Mokyklos vadovas kompetentingas, turi pakankamai teorinių žinių bei praktinių vadybinių gebėjimų. Akivaizdūs sėkmingos vadybos rezultatai/pavyzdžiai (ugdymo, teikiamų paslaugų kokybė, bendruomenės sutelktumas, veiksmingas problemų sprendimas, pavykę projektai vietos ar regiono mastu ir pan.). Vadovas yra mokyklos bendruomenės lyderis.	Vadovas pakankamai kompetentingas, turi reikiamų vadybinių žinių, tačiau nepakankamai jas taiko praktikoje. Trūksta kai kurių vadybinių gebėjimų (komandų telkimas, problemų, konfliktų sprendimas, įpareigojimų, darbų delegavimas ir pan.). Vadovą kaip lyderį pripažįsta tik dalis bendruomenės.	Vadovo kompetencija, kvalifikacija, profesinio tobulėjimo planai. Turimų gebėjimų ir žinių pritaikymas praktikoje. Akivaizdūs sėkmingos vadybos pavyzdžiai (išspręstos problemos, įstaigos veiklos kokybės kilimas, mokyklos pripažinimas ir prestižas ir kt.). Dalyvavimas šalies projektuose. Vadovo kaip lyderio pripažinimas, lyderio savybės.

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Iliustracijos		Požymiai
		4 lygis	2 lygis	
	6.3.2. Mokyklos atstovavimas ir reprezentavimas	Vadovas yra išpareigojęs mokyklai. Nuolat inicijuoja projektus ir programas, informacijos apie mokyklą sklaidą. Ryšiai su kitomis mokyklomis ir socialiniais partneriais įvairūs, tikslingai, teigiamai veikiančios mokyklos veiklą.	Bendruomeninė ir visuomeninė vadovo veikla nėra aktyvi. Ryšiai pavieniai, jie turi menkos įtakos mokyklos veiklos tobulėjimui. Informavimo apie mokyklą sistema veiksminga iš dalies.	Mokyklos atstovavimo ir reprezentavimo būdai ir metodai. Informacijos sklaidą (internetas, televizija, spauda ir kt.) visuomenei. Projektų veikla. Ryšiai su kitomis mokyklomis ir socialiniais partneriais.
	6.3.3. Santykiai su personalu, komandų telkimas	Vadovo santykiai su personalu grindžiami tarpusavio supratimu ir bendradarbiavimu. Komandos formuojamos tikslingai, jų veikla veiksminga. Mokytojai tikslingai įtraukiami į mokyklos politikos ir strategijos formavimą.	Kartkartėmis vadovas turi bendravimo su personalu sunkumų. Komandos neretai formuojamos netikslingai ir neveiksmingai, nepakankamai atsižvelgiant į darbuotojų kompetencijas. Personalo motyvavimas nepakankamas ir daugeliu atvejų neveiksmingas.	Vadovo taikomi bendravimo ir bendradarbiavimo su personalu principai, būdai (demokratinis, autokratinis ir kt.). Komandų formavimas. Personalo skatinimo sistema.
6.4. Valdymo ir savivaldos dermė	6.4.1. Mokyklos savivaldos institucijų kūrimasis	Aiškiai apibrėžtos mokykloje kuriamų savivaldos institucijų funkcijos. Rinkimų į savivaldos institucijas procedūros aiškiai apibrėžtos ir žinomos visiems bendruomenės nariams, remiasi demokratinėmis rinkimų principais.	Savivaldos institucijų funkcijos nėra aiškiai apibrėžtos. Rinkimų į savivaldos institucijas procedūros žinomos tik kai kuriems bendruomenės nariams ir ne visuomet esti skaidrios.	Savivaldos institucijų funkcijos, jų narių atsakomybė ir teisės. Savivaldos institucijų vadovų atrankos kriterijai. Rinkimų į savivaldos instituciją principai: slaptumas, visuotinumai, konkurencija, periodiškumas. Ar/kaip rinkimų procedūros žinomos bendruomenės nariams?
	6.4.2. Mokyklos savivaldos veiklumas	Mokyklos savivaldos institucijos aktyviai įsitraukia į mokyklos veiklos planavimą bei planų įgyvendinimą, inicijuoja daugelį pažangių pavykių, dalyvauja juos įgyvendinant ir vertinant.	Mokyklos savivaldos veikla formali ir epizodinė. Įsitraukiama į mokyklos veiklos veiklą tik tuomet, kai dalyvavimas yra būtinas (nustatytas).	Savivaldos institucijos, jų funkcijos ir veikla, įtaka mokyklos veiklai ir plėtrai. Pavykių inicijavimas. Savivaldos institucijų vadovų veiklumas ir kompetencija.
	6.4.3. Savivaldos ir mokyklos administracijos sprendimų ir	Savivaldos ir mokyklos vadovas reguliariai aptaria mokyklos uždavinių įgyvendinimą. Savivaldos ir mokyklos vadovai veiksmingai dirba koman-	Savivaldos institucijų ir mokyklos vadovo bendravimas ir bendradarbiavimas formalus. Komandinis darbas daugeliu atvejų epizodiškas ir neveiks-	Savivaldos institucijų ir mokyklos vadovo bendravimo ir bendradarbiavimo formos, būdai, veiksmingumas. Savivaldos įsitraukimas į mokyklos strategijos

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Iliustracijos		Požymiai
		4 lygis	2 lygis	
	veiksmų dermė.	domis ir kolegialiai priimti sprendimus.	mingas. Savivaldos idėjos įgyvendinamos tik kartais.	formavimą ir jos įgyvendinimą. Sprendimų priėmimas ir veiksmų suderinamumas.

Siūlomi vertinimo šaltiniai: mokyklos veiklą reglamentuojantys dokumentai (nuostatai, strateginis planas ir metinė veiklos programa ir kt.), savivaldos dokumentai, vertinimo ir įšivertinimo dokumentai, metodinių grupių dokumentacija, metodinė ir informacinė medžiaga, vidaus audito me-

džiaga, mokytojų veiklos planai, mokytojų metodinės praktinės veiklos aprašai, mokyklos personalo vertinimo dokumentacija.

Siūlomi vertinimo metodai: dokumentų analizė, interviu, anketinė apklausa, stebėjimas, diskusijų grupė.

„PLAČIOJO“ AUDITO ATLIKIMO FORMA

1. ETOSAS

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Vertinimo lygiai			
		4	3	2	1
1.1. Mokyklos vertybės	1.1.1. Vaikų kultūra				
	1.1.2. Aplinkos svetingumas, saugumas, estetika				
	1.1.3. Mokyklos mikroklimatas				
	1.1.4. Lygių galimybių suteikimas ir teisingumas				
	1.1.5. Tradicijos				
1.2. Mokyklos įvaizdis	1.2.1. Tapatumo ir pasididžiavimo mokykla jausmas				
	1.2.2. Mokyklos populiarumas ir prestižas				
	1.2.3. Įvaizdžio kūrimo kultūra				
1.3. Mokyklos vidaus ir išorės ryšiai	1.3.1. Mokyklos bendruomenės narių bendravimo ir bendradarbiavimo kokybė				
	1.3.2. Bendravimas ir bendradarbiavimas su socialiniais partneriais				
	1.3.3. Atvirumas pokyčiams				
	1.3.4. Mokyklos vieta bendruomenėje				

2. VAIKO UGDYMAS IR UGDYMASIS

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Vertinimo lygiai			
		4	3	2	1
2.1. Ugdymo turinys	2.1.1. Programos atitiktis valstybės nustatytiems reikalavimams				
	2.1.2. Programų tarpusavio dermė				
	2.1.3. Programų atitiktis vaikų ugdymosi poreikiams ir interesams				
	2.1.4. Ugdymo(si) aplinkos, priemonių atitiktis vaikų amžiui, poreikiams bei interesams				
2.2. Ugdymo(si) turinio ir procedūrų planavimas	2.2.1. Ugdymo turinio ir kasdienės veiklos planavimas				
	2.2.2. Planavimo procedūrų kokybė				
	2.2.3. Metodinė pagalba planavimui				
2.3. Ugdymo(si) proceso kokybė	2.3.1. Ugdymosi veiklos tikslingumas, veiksmingumas, kūrybiškumas, sistemingumas				
	2.3.2. Ugdymo organizavimo kokybė				
	2.3.3. Mokytojo ir ugdytinio sąveika				
	2.3.4. Ugdymosi motyvacijos palaikymas				
2.4. Šeimos ir mokyklos bendradarbiavimas ugdymo procese	2.4.1. Šeimos įtraukimas į vaikų ugdymo(si) procesą mokykloje				
	2.4.2. Šeimos informavimo apie vaiką procedūrų kokybė				
	2.4.3. Šeimos gaunamos informacijos kokybė				

3. VAIKO UGDYMO(SI) PASIEKIMAI

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Vertinimo lygiai			
		4	3	2	1
3.1. Vaiko raidos ir pasiekimų vertinimas	3.1.1. Vaiko daromos pažangos vertinimo sistema				
	3.1.2. Mokytojų ir tėvų veiklos dermė skatinant vaiko pasiekimus ir juos vertinant				
3.2. Vaiko pasiekimų kokybė	3.2.1. Vaiko daroma pažanga įvairiais amžiaus tarpsniais				
	3.2.2. Vaiko pasiekimų kokybė priešmokykliniame amžiuje				
	3.2.3. Specialiųjų poreikių vaikų ugdymosi pažanga				

4. PARAMA IR PAGALBA VAIKUI, ŠEIMAI

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Vertinimo lygiai			
		4	3	2	1
4.1. Vaiko teisių garantavimas ir atstovavimas	4.1.1. Vaiko teisių atspindėjimas mokyklos veiklos dokumentuose				
	4.1.2. Vaiko teisių garantavimas mokykloje				
	4.1.3. Vaiko teisių atstovavimas visuomenėje				
4.2. Vaiko poreikių tenkinimas	4.2.1. Individualių vaiko saugumo, emocinių, fizinių ir socialinių poreikių tenkinimas				
	4.2.2. Vaiko asmeninės raiškos tenkinimas				
	4.2.3. Psichologinė ir socialinė pagalba				
	4.2.4. Vaiko sveikatos stiprinimas				
	4.2.5. Pagalba specialiųjų poreikių vaikams				
4.3. Parama ir pagalba šeimai	4.3.1. Pagalbos ir paramos šeimai įvairovė				
	4.3.2. Teikiamų paslaugų kokybė				
	4.3.3. Paslaugų tikslingumas				

5. IŠTEKLIAI

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Vertinimo lygiai			
		4	3	2	1
5.1. Personalo politika	5.1.1. Personalo formavimas				
	5.1.2. Personalo kompetencija ir jos panaudojimas				
	5.1.3. Galimybių tobulėti sudarymas				
5.2. Materialinė aplinka	5.2.1. Veiklos erdvė ir jos būklė mokykloje				
	5.2.2. Ugdymą(si) skatinanti aplinka				
5.3. Finansiniai ištekliai	5.3.1. Finansavimas				
	5.3.2. Biudžeto tvarkymo sistema				

6. MOKYKLOS VALDYMAS

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Vertinimo lygiai			
		4	3	2	1
6.1. Vidaus auditas	6.1.1. Mokytojų ir kito personalo dalyvavimas vidaus audite				
	6.1.2. Vadovo dalyvavimas vidaus audite				
	6.1.3. Vidaus audito rezultatų panaudojimas				
6.2. Strateginis mokyklos planas, metinė veiklos programa bei jų įgyvendinimas	6.2.1. Strateginio plano ir metinės veiklos programos struktūra ir turinys				
	6.2.2. Uždavinių įgyvendinimas				
	6.2.3. Strateginio plano ir metinės veiklos programos veiksmingumas				
6.3. Mokyklos vadovų veiklos veiksmingumas	6.3.1. Vadovo profesinė kompetencija				
	6.3.2. Mokyklos atstovavimas ir reprezentavimas				
	6.3.3. Santykiai su personalu, komandų telkimas				
6.4. Valdymo ir savivaldos dermė	6.4.1. Mokyklos savivaldos institucijų kūrimas				
	6.4.2. Mokyklos savivaldos veiklumas				
	6.4.3. Savivaldos ir mokyklos administracijos sprendimų ir veiksmų dermė				

II

1. IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS VIDAUS AUDITO MODELIS

Ižanga

Šiame leidinyje pateikiama Ikimokyklinio ugdymo mokyklos (toliau vadinama mokyklos) vidaus audito metodika, kuri buvo pradėta kurti 2003 m. Jos pagrindu tapo bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito metodikos modelis. Jis remiasi Škotijos modeliu, pasirinktu išstudijavus daugybės šalių mokyklų savianalizės patirtį, adaptuotu atsižvelgiant į Lietuvos švietimo situaciją bei poreikius, bendrą vertinimo, įsivertinimo ir atsiskaitomumo kultūrą Lietuvoje. Kuriant Mokyklos metodiką taip pat remtasi projekto „Ikimokyklinio ir pradinio ugdymo kaitos procesų skatinimas ir ugdymo kokybės pokyčių vertinimas“, vykusio 2000–2002 metais, pažangiąja patirtimi. Mokyklos vidaus audito metodikos projektas 2004 m. buvo išbandytas 20-ties Lietuvos ikimokyklinio ugdymo mokyklų, kurios teikė siūlymų, kaip tobulinti metodikos projektą.

Mokyklos vidaus audito metodikos modelis remiasi mokyklos veiklos rodiklių taikymu, t. y. sukuriama požymių sistema, pagal kurią kiekviena mokykla gali įsivertinti savo darbo kokybę įvairiose srityse. Rodiklių taikymas padeda pamatuoti konkretų mokyklos veiklos aspektą pagal tam tikrus požymius, nustatyti mokyklos veiklos laimėjimus ir trūkumus. Tai įgalina išsikelti prioritetus rengiant strateginį mokyklos planą bei teikia galimybių mokyklos vadovams priimti teisingus sprendimus dėl mokyklos tobulinimo kryptių.

Mokyklos vidaus auditas yra nuolatinis, kruopštus reflektavimo procesas, įtraukiantis visus mokyklos padalinius

bei darbuotojus. Jo tikslas – išnagrinėti mokyklos darbo aspektus, pabrėžti pasiekimus ir trūkumus bei parengti mokyklos veiklos tobulinimo planus.

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vadovas analizuoja mokyklos veiklos ir valdymo išteklių būklę, inicijuoja mokyklos vidaus audito vykdymą ir atsako už mokyklos veiklos rezultatus. Kiekviena mokykla pati sprendžia, kaip jį atlikti.

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos pagrindinė veikla – neformalusis švietimas. Kiekviena iš jų dirba pagal pasirengtą ikimokyklinio ugdymo programą, turi savo plėtros strategiją. Be to, šio tipo mokykla teikia nemažai ir socialinių bei kitų vaikų ir šeimų poreikius atliepiančių paslaugų.

Atliekant vidaus auditą kertiniai mokyklų vertinimo atskaitos taškai yra mokykloje įgyvendinama ikimokyklinio ugdymo programa bei išsikelti strateginiai tikslai.

Ką vidaus auditas duoda mokyklai:

1. Nuolat įsivertinant mokyklos veiklą garantuojama ugdymo kokybė bei profesionalumas.
2. Mokytojai**, dalyvaudami atliekant mokyklos vidaus auditą, gerai žino tikrą visų mokyklos veiklos sričių būklę.
3. Pats mokyklos vidaus audito procesas sustiprina mokyklos bendruomenės narių tapatumo jausmą, atsakomybę už visos mokyklos veiklą.
4. Įvertinama mokyklos darbuotojų kompetencija, numatomos profesinio tobulinimosi kryptys.
5. Mokyklos bendruomenė turi galimybių priimti sprendimus ir dalyvauti planuojant mokyklos plėtrą.
6. Mokyklos vidaus audito procesas padeda aiškiau apibrėžti darbuotojų funkcijas ir atsiskaitomumo tvarką.

**Pedagogai, įgyvendinantys ikimokyklinio priešmokyklinio ugdymo programas.

7. Mokyklos vidaus auditas sudaro sąlygas išsiskleisti darbuotojų potencialui.

Mokyklos vidaus auditu siekiama:

- įvertinti esamą mokyklos situaciją ir išsiaiškinti mokyklos pasiekimus ir trūkumus;
- nustatyti mokyklos plėtros prioritetus;
- fiksuoti pažangiosios patirties pavyzdžius ir juos skleisti mokykloje.

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;
- išsikelti tolesnės plėtros tikslus bei parengti strateginę mokyklos planą ir metinę veiklos programą, numatyti ir suplanuoti reikiamus išteklius;
- sisteminti pažangiosios patirties pavyzdžius ir apgalvoti jų sklaidos programą.

Atlikdami mokyklos vidaus auditą, užduodame sau tris klausimus:

1. Kaip mums sekasi? Kaip siekiame strateginiame mokyklos plane išsikeltų tikslų?

2. Iš kur mes apie tai žinome? Ką mums atskleidžia mokyklos veiklos rodiklių taikymas? Kurias mokyklos veiklos sritis reikėtų tobulinti?

3. Ką darysime toliau? Kaip panaudosime mokyklos vidaus audito rezultatus planuodami mokyklos plėtrą?

IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS VIDAUS AUDITO SCHEMA

Mokyklos vidaus auditas apima 6 sritis:

1. Etosą.
2. Vaiko ugdymą ir mokymąsi.
3. Vaiko ugdymo(si) pasiekimus.

4. Paramą ir pagalbą vaikui, šeimai.

5. Išteklius.

6. Įstaigos valdymą.

Kiekvienoje vertinimo srityje yra išskirti mokyklos veiklos rodikliai bei pagalbiniai rodikliai, kurie nuodugniau atskleidžia įvairius vertinimo sričių aspektus. Įsivertinimas prasmingas tik tada, jeigu jis yra pagrįstas, objektyvus ir patikimas, todėl turime remtis vertinimo kriterijais. Veiklos rodiklius galima laikyti atskirų mokyklos veiklos sričių vertinimo kriterijais.

Mokyklos veiklos rodikliai:

- sudaro galimybę geriau atskleisti vertinimo sritį;
- apibrėžia siekiamą rezultatą;
- padeda mokyklai rengti strateginį planą, nustato sritis, kurias reikia detaliai tirti;
- padeda įvertinti, kaip yra įgyvendinami mokyklos tikslai, teikia galimybių mokyklos vadovams daryti sprendimus dėl mokyklos pasiekimų tobulinimo;
- padeda atsakyti į svarbiausius klausimus: kokie yra vaikų pasiekimai, kaip vadovaujama mokyklai, ar mokykla dirba veiksmingai.

Mokyklos vidaus audito metodika remiasi vientisa veiklos rodiklių sistema. Kiekvienas veiklos rodiklis priklauso vienai iš 6 mokyklos veiklos sričių. Kiekvienas veiklos rodiklis turi keletą pagalbinių rodiklių, kurie geriau atskleidžia veiklos rodiklio esmę. Kiekvienam pagalbiniam rodikliui pateikiamos iliustracijos, padedančios mokytojams atpažinti procesus, vykstančius jų mokykloje, ir palyginti su tuo, kas rašoma iliustracijoje. Taip pat yra nurodomi požymiai, padedantys mokykloms ieškoti konkrečių įrodymų, atskleidžiančių realų iliustracijose aprašytų procesų vyksmą. Požymiai nurodomi įvairiomis formomis: klausimais, teiginiais, galimais įrodymais ir kt. Leidinyje pateikti požymiai yra orientaciniai, mokyklos pačios atras daugybę savų požymių, atskleidžiančių realius mokykloje vykstančius procesus.

1 pavyzdys. 1. ETOSAS***

Veiklos rodikliai	Pagalbiniai rodikliai	Iliustracijos		Požymiai
1. Mokyklos vertybės	1.1.1. Vaikų kultūra	Vaikų kultūra yra svarbi mokyklos kultūros dalis. Bendruomenės nariai pripažįsta vaikų kultūrą kaip vertybę, o vaikus kaip aktyvius savo aplinkos kūrėjus. Mokykloje vaikams sudaromos optimalios sąlygos atskleisti savo individualumą ir kūrybiškumą.	Mokyklos vizija, misija ir tikslai nepakankamai remiasi vaikų kultūra, atspindi fragmentiškai. Tik dalis mokyklos bendruomenės narių suvokia ir pripažįsta vaikų kultūrą kaip vertybę. Mokykloje iš dalies sudarytos sąlygos vaikų kūrybiškumui ir individualumui plėtotis.	Kiek vaikų kultūra atspindi mokyklos vizijoje, misijoje, tiksluose bei praktinėje veikloje? Ar/kaip bendruomenės nariai suvokia, pripažįsta ir vertina vaikų kultūrą? Kaip sudaromos sąlygos vaikų saviraiškai ir kūrybiškumui plėtotis? Ar renkamos, kaupiamos ir eksponuojamos vaikų kultūros apraiškos? Kaip/ koku tikslu jos panaudojamos?

Kiekvieną pagalbinį rodiklį įvertiname keturiais lygiais:
 4 – *labai gerai* – vyrauja pasiekimai;
 3 – *gerai* – pasiekimų daugiau negu trūkumų;
 2 – *patenkinamai* – yra rimtų trūkumų;
 1 – *nepatenkinamai* – vyrauja trūkumai.

Mokyklos vidaus auditas yra nuolatinis nenutrūkstamas procesas, kurį sudaro dvi dalys:

- visos mokyklos veiklos įvertinimas, arba „platusis“ auditas;
- pasirinktos vertinimo srities analizė.

„PLAČIOJO“ AUDITO VYKDYMAS

Atlikdama „platųjį“ auditą mokykla analizuoja visas šešias mokyklos veiklos sritis, įvertindama kiekvieną veiklos rodiklį bei pagalbinį rodiklį pagal keturių lygių skalę. Šiame etape nereikia ypatingo pasirėngimo ar detalios veiklos rodiklių analizės. Atlikdami „platųjį“ auditą mokytojai remiasi savo patirtimi bei nuomone.

„Platusis“ auditas suteikia pradinės informacijos apie mokyklos situaciją, padeda nustatyti laimėjimus bei tas sritis, kurias reikia tobulinti. Jį atlikdamos mokyklos naudojami

*** Mokyklos etosas suprantamas kaip mokyklos aplinka, mokytojų ir vaikų santykiai, mokyklos nuostatos vaikų elgesio atžvilgiu ir kt.

„Plačiojo“ audito atlikimo forma, patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005-07-22 įsakymu Nr. ISAK-1557 (žr. 31 psl.)

PASIRINKTOS SRITIES ANALIZAVIMAS

Apžvelgus mokyklos situaciją, išsiaiškinus teigiamus ypatumus ir problemiškas sritis, galima eiti gilyn pasirinkus tam tikrą vertinimo sritį. Kiekviena mokykla pati apsisprendžia, kurią sritį pasirinktų detaliau analizuoti. Paprastai pasirenkama ta sritis, kuri yra aktuali mokyklai arba susijusi su permainomis nacionalinio ar regioninio lygmens švietimo politikoje. Svarbu pasirinkti ne per daug.

Pradedantiesiems geriausia pradėti nuo vieno rodiklio ar net vieno pagalbinio rodiklio ir eiti į plotį tik tada, kai įgyjama daugiau patirties. Apskritai pirmą kartą atliekant auditą rekomenduotina pasirinkti tą sritį, kuri mokyklos bendruomenės buvo įvertinta geriausiai, nes tai bus patirtis, turinti padėti mokytojams įgyti pasitikėjimo savimi, gausinti vertinimo žinias ir įgūdžius. Labai mažos (1–4 grupių) ar finansiškai nesavarankiškos ikimokyklinio ugdymo mokyklos turėtų rinktis tik tas sritis arba rodiklius, kurie yra pastebimi mokyklos gyvenime ir realiai pamatuojami.

Analizuojant pasirinktą sritį, išstudijuojami veiklos rodikliai, pagalbiniai rodikliai bei jų iliustracijos, kurios knygoje yra pateikia-

mos 2 bei 4 lygiu. Iliustracijos – tai pagalbinio rodiklio platesnis aprašymas, pagal kurį mokykla gali palyginti savo rezultatus ir juos įsivertinti. Jų teiginius galima paversti klausimais ir juos panaudoti sudarant klausimynus ar imant interviu. Mokyklos gali susikurti ir savo iliustracijų, aprašančių realią mokyklos situaciją. Metodikoje šalia iliustracijų nurodomi ir požymiai. Jais remdamosi mokyklos turėtų atrasti savų požymių ar įrodymų, atskleidžiančių atitinkamų procesų vyksmą mokykloje. Išanalizavusios iliustracijas bei požymius, sukūrusios savas iliustracijas, mokyklos turėtų apgalvoti pasirenkamus vertinimo šaltinius bei metodus. Rekomenduojami

kiekvienos srities vertinimo metodai bei šaltiniai yra pateikiami metodikoje. Pasirinktais metodais surinkusios reikiamus duomenis (pavyzdžiui, dokumentų analizė, stebėjimas, anketavimas), ištyrusios pasirinktus vertinimo šaltinius, mokyklos susirenka medžiagą, padedančią nuodugnai įvertinti pasirinktą sritį, išanalizuoti mokyklos tos srities pasiekimus ir tobulintinus aspektus.

Atsižvelgdami į mokyklų specifiką siūlome taikyti paprastus duomenų rinkimo ir analizės būdus, atitinkančius turimą mokytojų kompetenciją, padedančius surinkti įrodymus apie vertinamą sritį.

MOKYKLOS VIDAUS AUDITO METODIKOS TAIKYMAS

Vertinimo sritys: Etosas. Vaiko ugdymas ir mokymasis. Vaiko ugdymo(si) pasiekimai. Parama ir pagalba vaikui ir šeimai. Ištekliai. Įstaigos valdymas.	Šios vertinimo sritys atskleidžia pagrindinius mokyklos veiklos aspektus.
Veiklos rodikliai	Kiekviena vertinimo sritis yra suskirstyta į veiklos rodiklius, o jie – į keletą pagalbinių rodiklių.
Lygiai: 4 – <i>labai gerai</i> – vyrauja pasiekimai. 3 – <i>gerai</i> – pasiekimų daugiau negu trūkumų. 2 – <i>patenkinamai</i> – yra rimtų trūkumų. 1 – <i>nepatenkinamai</i> – vyrauja trūkumai.	Mokyklos veikla pagal pagalbinius rodiklius yra vertinama keturiais lygiais. 3 lygis nustatomas tuo atveju, kai yra žemiau nei 4 lygis, tačiau aukščiau nei 2 lygis; 1 – kai yra žemiau nei 2 lygis.
Iliustracijos	Kiekvienam pagalbiniam rodikliui yra pateikiamos 2 ir 4 lygio iliustracijos. Mokykla gali susilyginti su joje aprašyta situacija arba iliustracijas panaudoti kurdamas klausimus interviu arba klausimynams.
Veiklos požymiai	Metodikoje nurodomi kiekvieno pagalbinio rodiklio požymiai. Į juos orientuodamasi mokykla surenka savus požymius ar įrodymus, atspindinčius jos konkrečią veiklą pasirinktoje vertinimo srityje.
Vertinimo šaltiniai ir metodai	Metodikoje nurodomi rekomenduojami vertinimo šaltiniai bei metodai kiekvienai vertinimo sričiai. Šaltiniai nusako, kur, kokiuose dokumentuose bei procesuose rasime informacijos ir įrodymų vertinant pasirinktą sritį. Mokykla pasirenka metodus, jai labiausiai priimtinius vertinant pasirinktą sritį.

Šiame leidinyje taip pat nurodoma nemažai informacijos apie duomenų rinkimo būdus ir metodus, pateikiama klausimynų, stebėjimo rezultatų fiksavimo pavyzdžių, kurie

galėtų padėti mokykloms kurti vertinimo instrumentus, labiausiai atspindinčius konkrečios mokyklos situaciją.

2. REKOMENDACIJOS IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS VIDAUS AUDITUI ATLIKTI

Ikimokyklinio ugdymo mokykla turi tik jai būdingų savitumų, kartu ji priklauso vientisai švietimo sistemai ir pasižymi bendromis visoms mokykloms būdingomis savybėmis. Todėl ikimokyklinio ugdymo mokyklai, kaip ir bendrojo lavinimo mokyklai, gali būti taikomi bendri audito atlikimo procedūros.

Jau buvo minėta, kad Mokyklos vidaus audito procesas susideda iš dviejų pagrindinių dalių:

1. Visos mokyklos veiklos įvertinimo, arba „plačiojo“ audito.
2. Pasirinktos vertinimo srities analizės.

Per vienus ugdomuosius metus vykdomas vidaus audito procedūras sąlygiškai galima suskirstyti į penkis etapus (žr. 1 lentelę):

1. Pasirengimas.
2. „Platusis“ auditas.
3. Pasirinktos srities (sričių) analizė.
4. Atsiskaitymas ir informavimas.
5. Planavimas.

Kiekvieną etapą sudaro keli žingsniai. **Pirmajame etape** mokyklos mokytojai ir kiti bendruomenės nariai susipažįsta su audito metodika, mokosi sąvokų bei įgyvendinimo procedūrų. Mokyklos taryba priima sprendimą dėl vidaus audito vykdymo. Suburiama koordinavimo grupė, kuri prisiima atsakomybę už audito procesų įgyvendinimą, sudaromas kalendorinis audito vykdymo planas. Mokymus tikslinga pradėti kovo mėnesį, kad rudenį liktų tik organizaciniai pirmojo etapo darbai.

Pasirengimo etapas yra labai svarbus, jam turi būti skirta pakankamai laiko, nes nuo kiekvieno mokytojo apsisprendimo, pasirengimo ir įsitraukimo į audito vykdymą priklauso viso proceso sėkmė. Šis vidaus audito etapas galėtų vykti rugsėjo–lapkričio mėnesiais. Pirmaisiais metais pasirengimui reikėtų skirti daugiau laiko, kad auditą atliekantys mokyklos bendruomenės nariai galėtų gauti pakankamai informacijos, susipažintų su kitų ikimokyklinio ugdymo mokyklų patirtimi, mokytojai atliktų auditą.

Antrasis audito atlikimo etapas nereikalauja ypatingo bendruomenės pasirengimo, jam neprireikia daug laiko. „Platusis“ auditas pagal 1-oje lentelėje rekomenduojamus žingsnius turėtų būti atliktas iki Naujųjų metų. Visos mokyklos veiklos įvertinimas „placiu žvilgsniu“ leidžia išsiaiškinti stipriąsias ir problemiškas sritis, kad vieną jų galėtume analizuoti detalai.

Pasirinktosios srities analizė – trečiasis etapas – daugiausia laiko, didesnio visos mokyklos bendruomenės (mokytojų ir tėvų) įsitraukimo reikalaujantis etapas. Kiekviena mokykla, analizuodama pasirinktos ar kelių vertinimo sričių veiklos rodiklius, pagalbinus rodiklius bei jų iliustracijas, turėtų visa tai „išsiversti“ į savo įstaigos“ kalbą – pasirengti savas iliustracijas, parinkti požymius bei vertinimo metodus. Šio audito etapo apimtis laiko, darbo sąnaudų atžvilgiu priklausys nuo mokyklos specifikos (jos dydžio, mokytojų užimtumo, vykdomų programų įvairovės, teisinio pavaldumo ir kt.) bei nuo mokytojų pasirengimo, t. y. turimų žinių ir gebėjimų. Šiam etapui reikėtų skirti 3–4 mėnesius.

Ketvirtajame etape parengiama ir pristatoma mokyklos vidaus audito bei jo rezultatų ataskaita. Kiekviena mokykla savarankiškai nusprendžia, kaip tai atlikti. Keturi pirmieji audito etapai padeda atsakyti į du pirmuosius audito klausimus: „Kaip mums 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 trejiems metams.

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 aiškiai ir konkrečiai jų įgyvendinimo tvarką. Į strateginio mokyklos plano rengimą turi būti įtraukta kuo daugiau įstaigos bendruomenės narių, su parengtu planu supažindinama visa bendruomenė. Jį tvirtina vadovas, aprobavus mokyklos tarybai ir steigėjui pritarus.

Pateikiame rekomenduojamą audito atlikimo schemą, kuri turėtų padėti susiplanuoti audito vykdymo procesą.

	Veikla	Kas ir kaip tai daro?
I etapas. Pasirengimas		
1 žingsnis	Mokytojai supažindinami su vidaus audito esminiais principais.	Mokyklos vadovas
2 žingsnis	Priimamas mokyklos tarybos sprendimas dėl audito vykdymo.	Mokyklos taryba
3 žingsnis	Sukuriama vidaus audito koordinavimo (VAK) grupė. Mažesnėje ikimokyklinio ugdymo mokykloje paskiriamas vidaus audito koordinatorius.	Mokyklos vadovas
4 žingsnis	Sudaromas kalendorinis audito vykdymo planas.	VAK grupė arba koordinatorius
5 žingsnis	Informuojama mokyklos ir vietos bendruomenė apie audito vykdymą	VAK grupė arba koordinatorius, mokyklos vadovas
II etapas. „Platusis“ auditas, visos mokyklos veiklos vertinimas		
1 žingsnis	Mokytojai analizuoja vidaus audito metodiką, veiklos rodiklius, pagalbinius rodiklius, iliustracijas bei požymius. VAK grupė arba koordinatorius parengia „placiajam“ auditui atlikti reikalingą medžiagą.	VAK grupė arba koordinatorius
2 žingsnis	Atliekamas „platusis“ auditas, įvertinamos visos mokyklos veiklos sritys.	VAK grupė arba koordinatorius, mokytojai
3 žingsnis	Apibendrinami „placiojo“ audito rezultatai, pateikiamos išvados ir siūlymai mokyklos bendruomenei.	VAK grupė arba koordinatorius
4 žingsnis	Priimamas sprendimas dėl vertinimo srities pasirinkimo „giluniam“ auditui atlikti.	VAK grupė arba koordinatorius su mokytojais
III etapas. Pasirinktos srities analizė		
1 žingsnis	Sudaroma darbo grupė pasirinktos srities analizei atlikti.	Mokyklos vadovas
2 žingsnis	Pasirinktos srities veiklos rodiklių, pagalbinių rodiklių, jų iliustracijų bei požymių analizavimas – „vertimas“ į savo kalbą.	Darbo grupė
3 žingsnis	Vertinimo metodų ir šaltinių, procedūrų numatymas.	Darbo grupė
4 žingsnis	Pasirinktos srities analizės plano parengimas.	Darbo grupė
5 žingsnis	Vertinimo instrumentų rengimas.	Darbo grupė
6 žingsnis	Duomenų rinkimas.	Darbo grupė
7 žingsnis	Duomenų apibendrinimas. Rezultatų lyginimas su pateiktomis iliustracijomis. Pirminio varianto aptarimas.	Darbo grupė

	Veikla	Kas ir kaip tai daro?
IV etapas. Atsiskaitymas ir informavimas		
1 žingsnis	Ataskaitos rengimas.	Mokyklos vadovo sudaryta darbo grupė
2 žingsnis	Ataskaitos pristatymas.	Mokyklos vadovas
V etapas. Planavimas		
1 žingsnis	„Giluminio“ audito rezultatų analizė. Strateginio mokyklos plano rengimo grupės sudarymas.	Darbo grupė, mokyklos vadovas
2 žingsnis	Susitarimas dėl mokyklos vizijos bei tikslų. Prioritetų nustatymas.	Mokyklos vadovas, strateginio plano rengimo grupė arba atsakingas asmuo
3 žingsnis	Strateginio mokyklos plano rengimas.	Strateginio plano rengimo grupė arba atsakingas asmuo
4 žingsnis	Strateginio mokyklos plano pristatymas ir tvirtinimas.	Mokyklos vadovas

Mokyklos vidaus auditas – tęstinis procesas, reikalaujantis nuolatinio darbo, išteklių ir laiko. Todėl pradėdama šį darbą mokykla turėtų gerai įvertinti savo išteklius ir galimybes: mokytojų skaičių, užimtumą, jų turimas kompetencijas atlikti vidaus auditą, mokyklos jau vykdomus ar numatytus darbus, projektus ir kitas veiklas.

Ikimokyklinio ugdymo mokykla yra labai įvairios pagal dydį, struktūrą, teisinį statusą, pavyzdžiui, mokykla-darželis, darželis su priešmokyklinio ugdymo grupėmis, vienos ar kelių grupių įstaiga, bendrojo lavinimo mokyklos filialas ar skyrius. Todėl konkrečiu atveju vidaus auditas bus atliekamas šiek tiek kitaip, atsižvelgiant į minėtus ir daugelį kitų veiksnių, lemiančių mokyklos specifiškumą.

Mokyklos dydis – vienas iš svarių objektyvių veiksnių, turinčių įtakos audito atlikimui, jo apimčiai ir procedūroms. Didelėse savarankiškose mokyklose jis bus atliekamas panašiai kaip rekomenduojama audito atlikimo schemoje, mažose – daug mažesnės apimties, paprastesniais būdais bei metodais. Teisinis mokyklos statusas (savarankiška/ pavaldė kitai mokyklai) gali nulemti ne tik audito apimtį ir jo vykdymo procedūras, bet ir pačios audito metodikos taikymo ga-

limybes. Taip pat labai svarbu atsižvelgti į mokytojų užimtumą, jų darbo specifiką. Ikimokyklinio ugdymo mokyklose visas pedagogų darbo laikas praktiškai yra skiriamas darbui su vaikais, todėl jie turi labai mažai laiko bendram darbui su kitais mokytojais, bendruomenės nariais. Labai mažose mokyklose vidaus auditas tampa labiau panašus į paties mokytojo savianalizę arba pasirinktos srities ar net kelių rodiklių analizę.

Sąlygiškai galima išskirti keletą mokyklų grupių, kuriuose ikimokyklinio ugdymo vidaus audito metodika bus taikoma šiek tiek kitaip:

1. **Maža savarankiška (1–4 grupių) mokykla;**
2. **Maža nesavarankiška (kitos mokyklos skyrius ar filialas);**
3. **Mokykla-darželis.**

Bandant vidaus audito metodikos projektą pastebėta, kad tiek mažai, tiek didelei mokyklai prieš pradėdant vykdyti vidaus auditą, tenka išspręsti du pagrindinius klausimus: **Kas tai atliks? Kaip suplanuoti laiką, kuris bus skirtas vidaus auditui atlikti?** Kaip jau buvo minėta, mokytojų darbo specifiška ikimokyklinio ugdymo mokyklose lemia tai, kad be-

veik visas mokytojų darbo laikas yra skiriamas darbui su vaikais. Mažose mokyklose dirba nedaug mokytojų, todėl žmoniškųjų išteklių ir laiko klausimas šiuo atveju tampa ypač aktualus.

Siūlome du būdus, kaip spręsti laiko ir žmonių išteklių problemą.

- Sudaryti koordinavimo ir darbo grupę(es), į ją(as) įtraukiant žmones, kuriuos galima išlaisvinti nuo kitų mokyklos darbų (projektų, švenčių organizavimo ir pan.).
- Tikslinga, kad mažoje mokykloje sudaryta darbo grupė atliktų daugumą vidaus audito darbų, kiti mokytojai ir bendruomenės nariai į šį procesą būtų įtraukti minimaliai (tik kaip patarėjai, respondentai ar vertintojai ir pan.).

Mažose ir/ar nesavarankiškose mokyklose, mokykloje-darželyje iškyla **mokyklos veiklos sričių, rodiklių vertinimo klausimas**. Dėl mokyklos specifikos (dydžio, teisinio pavaldumo, struktūros) jų veikloje atsispindi ne visos sritys ir rodikliai. Tokiais atvejais gali būti vertinamos tik tos sritys, kurios yra pastebimos ir realiai pamatuojamos. Pavyzdžiui, labai mažai ir/ar nesavarankiškai mokyklai gali būti neaktualios mokyklos valdymo, išteklių sritys. Todėl mokykla, atlikdama tiek „platusį“, tiek „giluminį“ auditą, gali koncentruotis tik ties tomis sritimis ar net rodikliais, kurie yra praktiškai pamatuojami, kurių įvertinimas duos mokyklai realią naudą.

Mokykla-darželis taiko bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodiką. Tačiau kai kurioms mokyklos veiklos sritims (ugdymosi turiniui, vaikų ugdymosi pasiekimams, pagalbą vaikui ir šeimai) įvertinti tikslinga taikyti abi metodikas. Formaliojo pradinio ugdymo programų įgyvendinimas vertinamas pagal bendrojo lavinimo, o neformaliojo (ikimokyklinio ir priešmokyklinio) – pagal ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodiką.

3. DUOMENŲ RINKIMO METODAI

Įvadas

Įsivertinimas ikimokyklinio ugdymo mokyklose siejamas su mokytojų surinkta, susisteminta ir išanalizuota informacija apie vaikų ugdymą ir ugdymąsi, ugdymosi pasiekimus, pagalbą ir paramą vaikui ir šeimai, įstaigos etosą ir kt. Svarbu, kad visa surinkta ir įvertinta informacija tikslingai būtų panaudota mokyklos veiklai tobulinti.

Duomenų apie mokyklos veiklą rinkimas ir analizė yra vienas iš mokyklos audito atlikimo procedūrų, kurių sėkmė priklauso nuo mokytojų gebėjimų rinkti ir analizuoti duomenis apie mokykloje vykstančius procesus. Šiame skyriuje aptariami dažniausiai mokyklose taikomi duomenų rinkimo metodai, procedūros bei duomenų apibendrinimo ir analizės būdai.

Norime atkreipti dėmesį į tai, kad nėra universalus recepto, kuriame būtų nurodyta, kuris metodas tinka vienam ar kitam mokyklos veiklos rodikliui įvertinti. Pasirinkta ir taikoma ikimokyklinio ugdymo mokyklų vidaus audito metodika sąlygoja ganėtinai skirtingų duomenų rinkimo metodų taikymą. Praktinis patarimas: šio sudėtinio darbo pradžioje vertėtų sutelkti jėgas ir dėmesį į tuos metodus, kuriems taikyti turite pakankamai žinių ir priemonių. Vienas iš tokių metodų, plačiai taikomas pasaulinėje ikimokyklinių ugdymo įstaigų praktikoje, yra stebėjimas.

Siekiant gauti patikimą, objektyvią informaciją, kuria remiantis būtų daromos išvados apie situaciją mokykloje, partartina pedagoginį tyrimą atlikti tam tikrais etapais (žr. 6 lent.). Labai svarbu prieš pradedant analizuoti rūpimus klausimus rinkti apie juos duomenis, aiškiai apibrėžti tyrinėjimo kryptį, t. y. tyrinėjimo objektą, problemą ir išsikelti tikslus. Tai padės audito vykdymo komandai susitelkti ties analizuojamais klausimais, pasirinkti tinkamus informacijos rinkimo ir duomenų analizės būdus bei padės išvengti netikslingų ir nerezultatyvių veiksmų.

MOKYKLOSE NAUDOJAMI DUOMENŲ RINKIMO METODAI

Tiek sociologiniuose, tiek švietimo tyrimuose yra taikomi dviejų tipų duomenų rinkimo metodai – kiekybiniai ir kokybiniai. **Kokybinis metodas** taikomas siekiant surinkti nestruktūrintą, dažnai natūralioje aplinkoje esančią informaciją. Pagal šį metodą surinkta informacija apibendrinama remiantis loginiu, interpretaciniu gautų duomenų paaiškinimu. Mokykloje dažniausiai naudojami metodai yra interviu, stebėjimas, focus grupė. **Kiekybinio metodo** paskirtis – surinkti kiekybinę kuo objektyvesnę informaciją apie tyrinėjamą mokyklos veiklos aspektą. Pagal šį metodą surinktiems duomenims tvarkyti ir apibendrinti taikomi matematinės statistinės analizės būdai. Dėl gana paprastų duomenų rinkimo ir apdorojimo būdų ir procedūrų šie metodai (ypač anketinės apklausos) mokyklose taikomi bene dažniausiai. Tačiau verta nepamiršti, kad pernelyg dažnai ir neapgalvotai taikant anketines apklausas, galime ne tik sumenkinti šio metodo reikšmę, bet ir nepasiekti pageidaujamo rezultato.

Pasirenkant duomenų rinkimo metodus būtina įvertinti, kokios rūšies (kiekybinė ar/ir kokybinė) informacija labiausiai padės atsakyti į rūpimus klausimus apie esamą situaciją mokykloje.

KLAUSIMAS

Pradedant kalbėti apie duomenų rinkimo metodus, tikslinga aptarti pagrindinius **klausimo** aspektus. Klausimas yra savotiškas indikatorius, kurio tikslas – nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti detalesnės informacijos apie elgesio pobūdį ir pan. Dažniau ar rečiau klausimai taikomi beveik visuose pagrindiniuose duomenų rinkimo metoduose, pavyzdžiui, anketinėse apklausose, interviu metode, fokus grupių metu, stebėjimuose ir kt. Todėl dabar aptarsime esminius klausimo aspektus.

Klausimo turinys

Klausimo turiniui reikšmingi keli aspektai:

• **Ar klausimas yra būtinas?** Reikia atkreipti dėmesį, ar klausimas susijęs su bendru tyrimo tikslu? numatomas atsakymas nėra gaunamas kitais, jau iškeltais klausimais?

klausimas suformuluotas taip, kad būtų gaunamas detalus atsakymas.

• **Ar vietoj vieno klausimo yra reikalingi keli?**

Keli klausimai vietoj vieno užduodami tada, kai numatomas atsakymas gali turėti daugiau alternatyvų. Todėl išskaidžius vieną klausimą į kelis, gaunama tikslesnė ir išsamesnė informacija.

Klausimo tipai

Klausimai nebūtinai turi būti klausiamųjų sakinių formos. Kartais tai gali būti teiginiai, išreiškiantys nuostatą, vertybes, normas ir pan., su kuriomis respondentas gali sutikti arba nesutikti.

Klausimai gali būti **atviri, uždari, pusiau uždari**.

Atviri klausimai leidžia respondentui laisvai atsakyti ir išreikšti bet kokią mintį, kuri, jo nuomone, yra tinkama klausimui. Nelygu koks klausimo pobūdis ir respondento susidomėjimas, atsakymai gali būti nevienodos apimties ir išsamumo. Pavyzdžiui: *Kokiais būdais siekiate įtraukti tėvus į savivaldą mokykloje?*

Į **uždarą klausimą** pateikiami keli atsakymo variantai. Uždaro klausimo pavyzdys pedagogams:

Ar, Jūsų manymu, reikia tėvus įtraukti į mokyklos bendruomenės gyvenimą?

1. *Taip.*
2. *Ne.*
3. *Nežinau.*

Gali būti klausimų, kuriems pateikiama nuo 3 iki 10 alternatyvių atsakymų.

Praktiniai patarimai

Kaip vertinsime respondentus, kurie nežino atsakymo arba neturi nuomonės tam tikru klausimu?

Praktikų nuomonės skiriasi, ar reikia įtraukti neutralų atsakymą. Kai kurie praktikai teigia, kad kiekvienas respondentas turi tam tikrą nuomonę apie bet kurį objektą. Tačiau, norint gauti kuo tikslesnį atsakymą iš tų respondentų, kurie iš tiesų nežino atsakymo, lyginėse (porinėse) vertinimo skalėse naudojama papildoma alternatyva, nelyginėse (neporinėse) skalėse neutrali pozicija yra centrinė kategorija.

Kaip detalai turime apibrėžti atsakymų variantus (skalės padalas)?

Sprendimai, susiję su atsakymų variantų aprašymais, apima du aspektus:

- Naudoti skaičius ar žodinius aprašymus? Atsakymai, išreikšti skaičiais, didina tyrimo rezultatų reikšmingumą. Pavyzdžiui, kas nors gali būti įsitikinęs, kad skirtumas nuo „1“ iki „2“ ir nuo „3“ iki „4“ yra mažesnis nei atstumas nuo „šiek tiek“ iki „vidutiniškai“ ir nuo „vidutiniškai“ iki „labai“.
- Naudoti visų skalės padalų aprašymus ar tik kraštutinių? Visų skalės padalų aprašymas gali padėti respondentams priimti sprendimą ir pasirinkti atsakymą, bet šis aprašymas negarantuos vienodo atstumo suvokimo.

Taiigi skaičiai be paaiškinimų didina duomenų reikšmingumą, tikslumą, o žodiniai aprašymai gali padėti respondentui tik tuo atveju, jei jie bus aiškūs ir nedviprasmiai. Optimalus variantas būtų aprašyti tik kraštutines kategorijas.

Ar skalė turi būti subalansuota ar nesubalansuota?

Subalansuotoje skalėje teigiamų ir neigiamų atsakymų alternatyvų skaičius yra vienodas. Nesubalansuotoje skalėje vienu alternatyvų gali būti daugiau. Kokią skalę – subalansuotą ar nesubalansuotą – pasirinkti, priklauso nuo tikimybės, ar bendra nuomonė apie klausiamą objektą bus palankesnė ar nepalankesnė.

Kiek alternatyvų turi turėti skalė?

Teoriškai kuo didesnis skalės balų skaičius, tuo didesnis skalės tikslumas. Tačiau nėra tikėtina, kad dauguma respon-

dentų galėtų reikšmingai skirti 15 kategorijų, tarp kurių atsiranda tokios alternatyvos, kaip „*labai labai patenkintas*“ ir „*ekstremaliai patenkintas*“. Kai kuriuose tyrimuose skalė gali turėti tik dvi kategorijas: „*palankiai vertina*“ ir „*nepalankiai vertina*“. Praktiškai paprastai naudojama 5, 7 arba 10 balų vertinimo sistema.

Į **pusiau uždarus klausimus** pateikiamas tam tikras skaičius atsakymo variantų bei paliekama eilutė, kurioje galima įrašyti savo atsakymo variantą tuo atveju, jei nė vienas iš pateiktųjų respondentui netinka.

Pavyzdžiui:

Kaip apibūdintumėte mokytojų bendruomenės santykius? (gailimi keli atsakymo variantai)

1. *Mokytojai bendradarbiauja tarpusavyje, dalijasi idėjomis, pasiūlymais ir palaiko glaudžius tarpasmeninius santykius.*
2. *Mokytojai kartu atlieka įvairius projektus, skirtus mokyklai keisti.*
3. *Mokytojų bendruomenė yra susiskaidžiusi į atskiras, mažas grupes.*
4. *Mokytojai tarp savęs mažai bendradarbiauja.*
5. *Mokytojų bendruomenėje vyrauja įtempti santykiai.*
6. *Kita (įrašykite)* _____

Kitas dalykas, kurio nereikėtų pamiršti, yra **atsakymo padėties** klaidos. Atsižvelgdamas į klausimo pobūdį ir alternatyvius jo atsakymus respondentas gali būti linkęs pasirinkti **pirmą, paskutinę ar centrinę pateiktą alternatyvą**. Užduodami tą patį klausimą, tačiau skirtingai išdėstydami alternatyvas, galime gauti skirtingus rezultatus. Padėties klaidų galimybės gali būti sumažintos kai kuriuose klausimynuose pateikiant vieną alternatyvų seką, o kituose – priešingą. Kai kuriose situacijose, kai nėra svarbu, kad alternatyvos eitų didėjimo ar mažėjimo tvarka, jos gali būti išdėstomos atsitiktine tvarka. Taip pat galima pirmąją alternatyvą pasirinkti mažiau reikšmingą atsakymą.

Žodžių parinkimas

Sudarant klausimą reikia **tinkamai parinkti žodžius**. Priešingu atveju respondentas gali neatsakyti į klausimą, net jei

sutiko bendradarbiauti atliekant tyrimą, arba tyčia atsakyti į klausimą netiksliai ar dėl nesupratimo. Dėl neatsakytų klausimų gali kilti problemų analizuojant duomenis bei atsirasti vertinimo klaidų, nes užrašytas ar gautas netikslus atsakymas iš tikro neatspindi respondento atsakymo.

„Jautrūs“ klausimai

Klausimai, susiję su respondentų amžiumi, pajamomis ar socialine padėtimi (pavyzdžiui, bedarbio), areštais bei kitomis jautriomis temomis, yra specifiniai ir atsakymai į juos kartais būna klaidingi. Į šiuos klausimus respondentai dažnai linkę neatsakinėti. Todėl formuluoti tokius klausimus reikia labai subtiliai, vartojant posakius: „*Kai kurie žmonės mano*“, „*Kai kurie elgiasi taip ir anaip. Ką Jūs apie tai manote?*“. Reikia vengti klausimų, kurie galėtų įžeisti kieno nors rasinius, tautinius, religinius ir kt. jausmus. Atsakymai į šiuos klausimus dažnai priklauso nuo klausimo formulavimo, galimų atsakymų ir net aplinkybių, kuriomis klausimas užduodamas. Paminėtina, kad tokie klausimai dažniausiai pateikiami klausimyno pabaigoje.

Praktiniai patarimai, kaip formuluoti klausimus

- **Vartoti paprastus ir suprantamus žodžius.** Respondentai turi gebėti kompetentingai atsakyti į klausimą. Pirmiausia tai pasakytina apie klausimus, į kuriuos atsakant reikia ką nors prisiminti. Turime pasvarstyti, ar respondentas sugebės tai prisiminti, priešingu atveju informacija bus netikslė. Taip pat klausimai turi atitikti respondento patirtį ir jo žinių apie klausiamą dalyką lygį. Jeigu klausimai pateikiami tėvams, patartina vartoti jiems suprantamus žodžius, vengti tik švietimo sistemoje vartojamų specifinių terminų, kurie gali būti skirtingai traktuojami ar visai nesuprasti.
- **Vengti dviprasmiškų žodžių.** Žodžiai turi būti ne tik paprasti, bet ir nedviprasmiški. Dviprasmiški žodžiai yra šie: „*retai*“, „*dažnai*“, „*kartais*“, jeigu jie neapibrėžiami. Šiuo atveju geriau vartoti „*kiekvieną dieną*“, „*kartą per savaitę*“ ir pan.

- **Vengti „užvedančių“ ar „kryptingų“ žodžių.** Tai tokie žodžiai, kurie pastūmėja respondentą į tam tikrą atsakymą. Pavyzdžiui: *Ar bendradarbiavimas su tėvais padeda spręsti vaikų ugdymo problemas?* Gana akivaizdu, kad apie 95 proc. respondentų atsakys teigiamai. Klausimas būtų tikslesnis, jei klaustume: *Kokie bendradarbiavimo su tėvais būdai yra veiksmingiausi?*
- **Vengti apibendrinimų ir įvertinimų.** Klausimai turėtų būti ne bendriniai, o specifiniai.
- **Vengti dvigubų klausimų.** Tai tokie klausimai, į kuriuos atsakyti reikia dviem atsakymais, ir tai kelia nepatogumų respondentui. Pavyzdžiui: *Ar teko apginti mokyklos reikalus? Kada? Arba: Kaip dažnai vyksta mokyklos tarybos susirinkimai, ar jie yra reguliarūs ir sistemingi?* Jų galime išvengti, vieną klausimą išskaidę į du skirtingus klausimus.
- **Klausimai ir atsakymai turi būti aiškiai suformuluoti.** Jei klausimai ir atsakymai respondentui bus neaiškūs, respondentai gali atsisakyti atsakyti į klausimus arba gauta informacija gali būti iškreipta.
- **Klausimai turi būti pateikiami reikiamam adresatui,** t. y. žmogui, kuris turi informacijos ir gali atsakyti į tą klausimą. Pavyzdžiui, šis klausimas buvo ad-

resuojamas mokytojams: *Ar nori mokyklos vadovas būti įvertintas?* Būtų tikslinga to klausti mokyklos vadovo.

- **Reikia vengti atsakymų supaprastinimo pateikiant tik dichotominius atsakymus,** pavyzdžiui: *pritariu* ar *nepritariu*. Dažniausiai išplėtus atsakymo alternatyvas galima gauti tikslesnį atsakymą į pateiktą klausimą.
- **Pateikti klausimai turi būti skirti tik tam tikrai temai ar konkrečiai problemai išsiaiškinti.** Reikia nepamiršti, kad žmonės yra linkę atsakyti net į tuos klausimus, į kuriuos nežino tikslaus atsakymo.
- **Klausimai ir atsakymų variantai turi būti kuo trumpesni.** Tuomet respondentams yra lengviau atsakinėti. Trumpi atsakymai pasirenkami dažniau nei ilgi. Todėl vieno klausimo atsakymai turėtų būti panašaus ilgio.
- **Reikia vengti neigiamų atsakymo variantų.** Tokie atsakymo variantai pasirenkami rečiau nei teigiami.
- **Patartina keisti klausimų tipą ar atsakymų alternatyvas,** nes kelis kartus pasirinkus vienodus atsakymus, gali imti veikti **inercijos efektas** ir respondentas rinksis tik atsakymus *taip* arba tik *ne*.

Mokomieji pavyzdžiai Klaidingas pavyzdys

1 lentelė

1	Ar patariate auklėtinių tėvams kreiptis į psichologines tarnybas?	Dažnai	Retai	Niekada
2	Ar psichologų konsultacijos padeda išspręsti problemas?	Labai padeda	Mažai padeda	Tik pablogina situaciją
3	Ar Jūs pati (pats) bendraujate su psichologais?	Dažnai	Retai	Niekada
4	Ar yra (buvo) auklėtinių, kurie ugdėsi specialiosiose ugdymo įstaigose?	Taip (parašyti skaičių)	Ne	Nežinau

Šiuo atveju (žr. 2 lentelę) yra tikslingiau visus klausimus pateikti atskirai, t. y. ne vienoje lentelėje, nes jų atsakymai yra nevienodi ir klaidins respondentus.

Teisingas pavyzdys

Kokios Jums būtų priimtinos profesinio tobulinimosi savoje mokykloje formos?

(pažymėkite kiekvieną teiginį atskirai)

2 lentelė

Profesinio tobulinimo savoje mokykloje formos	Man priimtina	Nepriimtina	Nežinau tokios formos
1) Profesinio tobulinimosi dienos			
2) Seminarai, skirti profesinei kvalifikacijai kelti visiems mokyklos pedagogams			
3) Stebėjimai poromis su „kritiškai nusiteikusių draugu“, padedantys suformuluoti tinkamus klausimus darbuotojų diskusijoms			
4) Darbuotojų susirinkimai			
5) Tobulinimasis savarankiškai susikūrusiose grupėse			
6) Bendras su kolegomis projektų planavimas			
7) Darbas su kolegomis arba mokymasis komandomis			
8) Bendras darbas su vaikais			
9) Tobulinimasis, remiantis informacija, surinkta mokykloje (pavyzdžiui, klausimynais)			
10) Tobulinimasis remiantis stebėjimu, kaip dirba vaikai			
11) Asmeninis savarankiškas tobulinimasis			
12) Kita (įrašykite)			

STEBĖJIMAS

Stebėjimas – būdas kokybinei informacijai rinkti. Šiek tiek rečiau, tačiau kiekybinė informacija taip pat gali būti gaunama stebėjimo būdu. Akivaizdu, kad šio metodo esmė jau yra užkoduota pačiame žodyje „stebėjimas“. Pedagoginis stebėjimas reiškia tam tikro mokyklos bendruomenės narių elgesio ar proceso fiksavimą. Šį metodą taiko žmogus, kasdieniame gyvenime bandydamas suprasti, kas vyksta aplink jį. Sociologinis, pedagoginis stebėjimas yra toks pat kasdienis individų elgesio stebėjimas, kuriam būdingas susikurtas įprasminimas. Stebėjimas paprastai taikomas tuomet, kai tiriamas reiškinys ar problema yra kompleksinė ir siekiant ją išspręsti reikia išsamaus tyrimo bei aiškinimų. Kalbant apie stebėjimą mokykloje, suprantama, kad šis metodas negali būti taikomas dirbtiniams dalykams, kaip, pavyz-

džiui, vagystei mokykloje, atgaminti. Dažniausiai stebėjimas taikomas sunkiau fiksuojamiems dalykams, pavyzdžiui, vaikų emocijų kaitai, kasdieniams procesams mokykloje: vaikų elgesiui ugdymo procese, užduočių atlikimui, mokytojų veiklai ir elgesiui, ugdymo metodams ir kt., tirti.

Stebėjimas gali būti įvairių formų:

- **ištisinis stebėjimas**, kai tyrėjas gyvena ir veikia su tiriamąja grupe, prisiima nario funkciją. Tiriamieji nežino, kad yra stebimi (pavyzdžiui, mokytojas savo grupėje);
- **dalinis stebėjimas**, kai tiriamieji žino, kad yra stebimi. Tačiau tyrėjas ištraukia į grupę;
- **stebėjimas, nevisiškai prisijungus prie grupės**;
- **stebėjimas iš šalies**, kai tyrėjas yra pašalinis stebėtojas, nedalyvaujantis pačiame reiškinyje, kurį stebi. Dažniausiai toks stebėjimas yra pagalbinis ar papild-

domas tyrimas šalia kitų metodų (pavyzdžiui, „giluminio“ interviu).

Išsamiausia ir turtingiausia informacija yra gaunama aktyviai dalyvaujant stebėjime. Tačiau neturi būti pamiršamos **etinės normos, būtina stengtis išlaikyti objektyvų požiūrį.**

Atranka: stebėjimuose paprastai taikoma tikslinė atranka, t. y. pagal tiriamą problemą ar temą pasirinkta stebėti individų grupė.

Pagrindinės gero stebėjimo taisyklės mokykloje:

- stebėti visą įvykį, incidentą ar situaciją, vadinamą „poelgio srautu“, t.y. nuo pradžios iki pabaigos;
- nusibrėžti aiškius tikslus, ribas ir stebėjimo kontūrus;
- stebėjimo rezultatus užrašyti tiksliai ir aiškiai tam tikrame sąsiuvinyje;
- pasistengti būti objektyviu stebėtoju.

Duomenų fiksavimas

Paprastai atlikdamas stebėjimą tyrėjas pasižymi visą reikšmingą informaciją. Jeigu neįmanoma pildyti užrašų stebint, reikia tai atlikti kuo greičiau po stebėjimo, kad kuo mažiau informacijos užsimirštų.

Vienas iš mokytojo tradicinio stebėjimo būdų yra toks, kai perpus padalytame sąsiuvinyje **pirmoje dalyje rašoma, kas yra stebima, o antroje – jausmai, komentarai, nuojautos ir įtarimai.** Taip pat gali būti taikoma **kartografija ir stebėjimas.** Taip fiksuojama, kaip kiekvienas pokytis skatina naują pokytį ir ugdymo planuose, ir fizinėje grupės struktūroje. Stebėjimui taip pat būdingos **vertinimo skalės**, skirtos žmogaus elgesiui ir veiklai vertinti. Šiuo atveju tyrėjas pateikia vertinti objektą, žmogų ar idėją ir pasiūlo tam tikrą vertinimo skalę, pavyzdžiui, klausimas mokytojui:

Naujo metodo X tikslas yra:

Visiškai neaiškus 1 2 3 4 5 Visiškai aiškus

Dar vienas stebėjimo metodas yra **vaizdo įrašai.** Fotografijos ir vaizdo įrašai yra puikus būdas registruoti duomenis tose situacijose, kuriose praktikai tyrėjai atlieka dalyvaujancio stebėtojo vaidmenį.

Kaip jau buvo minėta, nėra griežtų nuorodų, kaip atlikti duomenų, gautų taikant kokybinius metodus, analizę. Todėl galimus įvairius analizės variantus galima tik pabandyti pateikti kaip bendras rekomendacijas. Analizė, kaip ir tyrimo tikslas, priklauso nuo tiriamos problemos.

Gana dažnai stebėjimas derinamas kartu su kitais metodais, pavyzdžiui, įvairiomis apklausos rūšimis. Taip pat tinka tada, kai reikia patikrinti kitais tyrimo metodais gautų duomenų informatyvumą.

Stebėjimo ir kitų kokybinių tyrimų duomenų analizės rekomendacijos

Stebėjime, kaip ir kituose kokybiniuose tyrimuose, nėra griežtų taisyklių, kaip atlikti duomenų analizę. Tuo ši analizė yra vertinga. Gali būti atliekama net analizės analizė. Stebėjimo analizės būdai gali būti tokie:

- **Chronologinis aprašymas.** Aprašoma visa, kas buvo chronologiškai stebima ilgą laikotarpį. Pateikiama loginė pasakojimo seka nuo pradžios iki pabaigos.
- **Esminių įvykių išryškėjimas.** Pateikiami esminiai ir reikšmingi įvykiai, kurie nebūtinai turi sutapti laiko požiūriu.
- **Įvairių aplinkybių vaizdavimas.** Aprašoma įvairovė: aplinkybės, aspektai ir kt. Per įvairovę einama prie to, kas svarbiausia.
- **Proceso išryškėjimas,** t. y. bendravimo tarp mokyklos bendruomenės narių, atskirų mokyklos bendruomenės narių socializacijos, sprendimų priėmimo ir kt.
- **Individų išryškėjimas,** t. y. vaikų, mokytojų, mokyklos administracijos, vaikų tėvų.
- **Problemų išryškėjimas.** Aprašomos problemos, išryškėjusios stebint situaciją.

Mokomieji pavyzdžiai

Stebėjimo kintamieji (arba ką mes stebime?):

- supratimas (pedagogo teiginiai, kurie parodo, kad jis supranta ir žino vaikų jausmus);
- padrąšinimai (pagyrimas, paskatinimai ir kt., kurie išreiškiami reaguojant į vaikų komentarus, klausimus, atsakymus ir kt.);
- grįžtamasis ryšys (greitas pedagogo reagavimas į vai-

ko atsakymą, nusakantis pedagogo pritarimą ar nepritarimą);

- klausimai ir atsakymai (pedagogo užduoti klausimai, pakomentuoti atsakymai);
- žaidimai (pedagogas taiko įvairius žaidimus įvairios veiklos metu);
- kita.

1 mokomasis pavyzdys

3 lentelė

Stebėjimo tikslas	
Stebėjimo objektas (vaikai, kt.)	
Grupė	
Vaikų skaičius	
Vaikų amžius	
Stebėjimo data ir terminas	
Stebėjimo kriterijai	
Stebėjimo užrašai	
Stebėjimo rezultatai	
Pastabos/komentarai/pasiūlymai	

2 mokomasis pavyzdys

4 lentelė

Įstaiga, grupė		
Vaikų skaičius		
Data		
Stebėjimo tikslas	Stebėti specialiųjų poreikių vaiko dieną mokykloje	
Stebėjimo kriterijai (priklauso nuo stebėjimo tikslo)	Komentarai	
	Stebėtojas(a)	Pedagogas(ė)
Atvykimas Sveikinasi su auklėtojais ir draugais. Lipa statydamas pakaitomis abi kojas ant laiptelio. Pakabina palta.		

Renkasi veiklą. Savarankiškai pradeda žaisti.		
Tvarkymasis Davus ženklą, nutraukia veiklą. Sudeda žaislus į vietą. Bendradarbiauja su kitais. Laikosi gerai žinomos dienotvarkės.		
Grupės veikla Džiugiai laukia bendrų susibūrimų. Dainuoja su kitais ir žaidžia pirštukų žaidimus. Dalyvauja muzikalaus judesio ir grupiniuose žaidimuose. Grupinėje veikloje dalyvauja 10–15 min. Sutelkia dėmesį į kalbantį bendraamžį arba suaugusįjį. Dalyvauja pokalbyje.		
Ir t.t.		

Stebėtojo(os) išvados:

Pedagogo(ės) išvados:

INTERVIU

Interviu – tai nuoširdus, atviras pokalbis nagrinėjama tema. Pagrindinis elementas yra *klausimas*. Jis gali būti atviras (dažniausiai) arba tam tikros struktūros. Interviu tikslas – sudaryti galimybę „kitam“ įeiti į individo pasaulį. Čia svarbiausia kokybė, bet ne kiekybė. Yra būtinas supratimas, pagarba, užuojauta. Atliekant apklausą interviu metodu, respondentas yra klausinėjamas žodžiu. Jo atsakymai yra žymimi klausimyne, atsakymų lape arba įrašomi į diktofoną, o vėliau iššifruojami.

Mokykloje atliekami interviu, lyginant su didelės imties arba specifiniais tyrimais, reikalauja mažiau pastangų ir lėšų. Interviu atlikti gali mokytojas ar nepriklausomas žmogus

(interviuotojas). Jeigu tyrimo tema yra itin jautri (pavyzdžiui, tėvai vertina mokytojus) arba siekiama išvengti subjektyvaus vertinimo (pavyzdžiui, mokytojai vertina mokyklos vadovo darbą), interviu turėtų atlikti nepriklausomas žmogus.

Interviu pranašumai:

- interviuotojas visada gali paaiškinti vieno ar kito klausimo ar atsakymo varianto prasmę;
- interviu metodu išvengiama neteisingo anketos užpildymo bei atsakoma į visus klausimus.

Tačiau vienas didžiausių **trūkumų** yra tai, kad kyla interviuotojo įtakos respondentui problema. Todėl interviu derėtų imti neutraliam tarpininkui.

Galima paminėti šiuos esminius patarimus, ką reikia daryti,

kad interviu būtų naudingas ir efektyvus. **Interviuotojas turi:**

- būti kantrus, susidomėjęs ir dėmesingas;
- nedarydamas spaudimo įtikinti respondentą, jog jo nuomonė yra labai svarbi;
- būti neutralus diskutuojamo klausimo atžvilgiu;
- neišsakyti savo nuomonės apie diskutuojamą dalyką;
- neskubėti, neabejoti interviu metu;
- būti jau kruopščiai išstudijavęs klausimyną, kad netektų stabčioti interviu metu;
- sudaryti tokią aplinką respondentui, kad jis nebijotų išsakyti net ir labai radikalių minčių;
- kaskart panašiai formuluoti klausimus;
- pakartoti, perfrazuoti klausimą, jeigu respondentas jo nesuprato arba jeigu atsakymas buvo neaiškus.

Kitas labai svarbus dalykas – **interviuotojo etika**. Norint imti interviu, reikia gauti respondento sutikimą atsakinėti į klausimus. Taip pat respondentui turi būti paaiškintas interviu tikslas, garantuojamas jo išsakytų minčių slaptumas (jeigu iš anksto nesitariama apie viešinimą). Interviu metu užduodami korektiški klausimai, su respondentu elgiamasi pagarbiai, nereikalaujama tos informacijos, apie kurią respondentui šnekėti yra nemalonu. Labai svarbūs yra interviuotojo pažadai ir tarpusavio sąveika bei rizikos įvertinimas.

Interviu gali būti skirstomi į:

- **nestandartizuotus, laisvus ir visai neformalius.** Tokių interviu metu pokalbyje vyrauja spontaniški klausimai, natūraliai klostosi klausimų seka;
- **tam tikros struktūros.** Iš anksto yra apgalvojamos bendros gairės, bendrosios schemos, numatomi pokalbio kontūrai. Taip pat apsvarstomos problemos ir numatomi klausimai, į kuriuos reikia gauti atsakymus. Klausimų seka gali kisti atsižvelgiant į interviu situaciją. Klausimai iš anksto neformuluojami, surašomas tik probleminių temų sąrašas;
- **standartizuotus.** Tai iš anksto pasirengtas interviu. Parengiamos klausimų grupės, preliminariai

suformuluojami klausimai, numatoma preliminari seka. Beveik sukuriama anketa, tačiau jos nėra taip griežtai laikomasi kaip kiekybiniuose tyrimuose. Toks interviu yra naudingas, kai norime iš visų respondentų gauti informaciją tuo pačiu klausimu ar tema.

Žmogus, kuris ima interviu, numato ir pasirenka jam priimtinesnę interviu formą, kuri taip pat tiesiogiai susijusi su **tyrimo tema ir tikslu**.

Duomenų fiksavimas

Fiksuojant interviu, **svarbus yra kiekvienas** žodis, net ir žodeliai: „aha“, „uch“ ir pan. Taip pat svarbi yra sakinio logika, apklausinėjamo žmogaus veido išraiška, interviuotojo disciplinuočumas. Gana sunkus yra duomenų šifravimas (t. y. išrašymas).

Interviu būdu gautiems **duomenims analizuoti** gali būti taikomi tokie patys ar panašūs kriterijai kaip ir stebėjimui.

ANKETINĖ APKLAUSA

Klausimyno kūrimo etapai:

- Formuluoti klausimynas pradedamas klausimu sau, kokią informaciją reikia surinkti tyrimo metu.
- Nusprendžiama, koku metodu (anketuojuant, interviu, pašto apklausa, diskutuojant ir t. t.) bus renkami duomenys. Nuo to priklauso klausimyno forma ir pačių klausimų formulavimas.
- Sudaromas klausimyno eskizas, pagrindinių jo dalių planas, pirminiai klausimai.
- Suformuluojami atsakymų variantai uždariems klausimams.
- Klausimynas pateikiamas pašaliniais asmenimis, kurie įvertina, ar jis pakankamai suprantamas.
- Atliekamas bandomasis tyrimas (testuojama 10–30% atrinktų žmonių).
- Padaromos reikiamos pataisos ir sudaromas galutinis variantas.

Klausimų išdėstymas klausimyne

Tvarka, kuria pateikiami klausimai respondentui, yra kitas svarbus veiksnys planuojant rinkimo instrumentą. Rekomenduojama:

- Klausimyno pradžioje pateikti trumpą informaciją respondentui, kas atlieka tyrimą ir kokiam tikslui. Taip pat pateikiama instrukcija, kaip pildyti klausimyną. Jeigu klausimyne yra jautrių klausimų, užtikrinamas respondento anonimiškumas ir surinktos informacijos konfidencialumas. Klausimyno pradžioje patartina nurodyti asmenį, į kurį galima kreiptis iškilus klausimams, taip pat nurodyti asmenį ir adresą, kuriuo gražinamas užpildytas klausimynas.
- Pirmieji klausimai turi būti paprasti, bendri ir įdomūs, net jei jie nėra tiesiogiai susiję su tyrimo tikslais.
- Visi klausimai susiejami taip, kad respondentas kurį laiką sugebėtų išlaikyti dėmesį ties tam tikra tema.
- Klausiant apie kokią nors temą, pirma reikia užduoti bendrus klausimus, o paskui pereiti prie specifinių.
- Jautrius ir sunkius klausimus nukelti į klausimyno pabaigą. Įtraukti kontrolinių klausimų.
- Demografinius klausimus pateikti klausimyno pabaigoje, nes kai kurie iš jų gali respondentui atrodyti keblūs.
- Nepamiršti padėkoti respondentui už jo bendradarbiavimą.
- Į klausimyną įtraukti ne daugiau kaip 10% atvirų klausimų.

Klausimyno apipavidalinimas ypač svarbus tose apklausose, kai duomenis įrašo pats respondentas.

Naudingi patarimai:

- Kiek įmanoma sumažinti klausimyno apimtį (puslapių skaičių).
- Pirmas anketos puslapis turi būti neperkrautas.
- Klausimai išdėstyti taip, kad respondentas lengvai keliautų per klausimyną, t. y. turi būti pateiktos

perėjimo nuorodos arba paaiškinimas, kokia eilės tvarka atsakinėti.

- Klausimas su pateiktais atsakymo variantais turėtų tilpti viename puslapyje, kad respondentui nereikėtų ieškoti atsakymo variantų kitame puslapyje.
- Klausimyno kopija turi būti švari ir padaryta ant kokybiško popieriaus.

Išankstinis klausimyno testavimas

Kai yra sukuriamas juodraštinis klausimyno variantas, jis turi būti **testuojamas** tikram tyrimui panašiomis sąlygomis. Patartina apklausti žmones, kurie yra numatomas tyrimo objektas. Po testavimo nustatyti reikiami žodžių, klausimų sekos pakeitimai, informacijos reikalavimai ir kiti kintamieji turi būti pakoreguoti. Paskui reikia atlikti dar vieną testą interviu metodu, tada tyrėjas gali nuodugniau išsiaiškinti respondentui nesuprantamus dalykus.

Testuoti reikia norint išvengti klausimų pateikimo, išdėstymo, supratimo ir kitų klaidų. Tačiau nereikia persistengti ir skirti tam ypač daug laiko ir sąnaudų.

Duomenų apdorojimas

Tam, kad pirminiai kiekybiniai duomenys galėtų būti naudojami turiningai analizei, jie turi būti tinkamai susisteminti ir apdoroti. Apdorojimas plačiąja prasme yra duomenų paruošimas analizei. Pagrindiniai kiekybinių duomenų apdorojimo etapai yra šie:

1. **Duomenų redagavimas** (apima respondentų pateiktų duomenų peržiūrėjimą, siekiant užtikrinti, kad gauta informacija yra maksimaliai tvarkinga ir panaudojama).
2. **Duomenų kodavimas** (tai sutartinis tam tikro kodo (skaičiaus, raidės ar kito simbolio) suteikimas respondentų pateiktiems atsakymams, nurodytiems tiriamojo objekto požymiams, išsakytoms nuomonėms, išreikštoms nuostatoms ir pan.).
3. **Duomenų suvedimas į tam tikras formas** (toks duomenų pertvarkymas, kuris palengvintų duomenų analizę ir, svarbiausia, leistų greitai suskaičiuoti dažnių

ir procentų pasiskirstymą tarp kategorijų. Atsakymai ir procentai gali būti skaičiuojami skaičiuokliu arba kompiuteriu, atsižvelgiant į tyrimo apimtį ir turimų statistinių duomenų apdorojimo ir analizės programas. Anketuojant gautus atsakymus skaičiuoti, sumuoti ir analizuoti lengviau koduotus duomenis suvedus į kompiuterį. Vienam klausimui gali atstovauti vienas ir daugiau kintamųjų (pavyzdžiui, 1.1 k., 1.2 k., 1.3 k. ir pan.). Duomenims suvesti ir apdoroti naudojama SPSS/PC programa, taip pat duomenis galima analizuoti Excel programa.

Duomenų analizė

Analizuojant apdorotus kiekybinius duomenis galima naudotis aprašomosios ir dedukcinės statistikos metodais. Aprašomoji statistika – tai **duomenų sumavimas** ir **grafinis vaizdavimas**. Dedukcinė statistika – tai sritis, kai parenkami atitinkami **matematiniai modeliai** ir atlikus skaičiavimus daromos išvados apie tiriamą objektą.

Pirmuoju kiekybinių duomenų analizės etapu duomenys papildomai sisteminami ir skaičiuojamos pagrindinės aprašomosios statistikos – dažnis, procentas, vidurio ir dispersijos (išsisklaidymo) charakteristikos. Yra skiriamos kelios grafinio sumavimo rūšys: grafikai, diagramos ir paveikslai (ilustracijos). Paskutinis kiekybinių duomenų analizės etapas – rezultatų interpretacija, kuri siejama su tyrimo tikslu bei konceptualiomis jo nuostatomis ir yra tyrėjo kūrybinis darbas.

DOKUMENTŲ ANALIZĖ

Dokumentų analizės metodas – tai jau egzistuojančių, ne mokyklos vertinimo tikslais sukurtų dokumentų nagrinėjimas, teikiantis informacijos apie tiriamus reiškinius.

Dokumentas – specialiai žmogaus sukurtas dalykas, skirtas informacijai perduoti ar saugoti.

Dokumentų analizės panaudojimas

Dokumentai naudojami labai plačiai. Pirmiausia jie naudingi savo žiniomis apie objektą. Kiekviename dokumente slypi skirtingo aktualumo informacija, ir mes patys turime nuspręsti, ar ta informacija mums aktuali. Nuomonių, nuostatų tyrimai reikalauja asmeninių dokumentų analizės. Jei nagrinėjame istorinę kokio nors proceso raidą, šaltinių tampa archyvų dokumentai. Nagrinėjant mažąsias grupes, pavyzdžiui, tam tikrų dalykų mokytojų nuostatas, patartina derinti apklausos būdu gautų duomenų ir asmeninių dokumentų (laiškų, autobiografijų ir pan.) analizę. Dokumentai taip pat gali būti naudojami kitais metodais gautai informacijai patikrinti, pavyzdžiui, apklausos metu nustatytas skaitomos literatūros pobūdis gali būti patikrintas pagal bibliotekos skaitytojų korteles. Informatyvūs ir vienam ar kitam tyrimui parengti dokumentai: interviu, stebėjimo protokolai ir pan.

Dokumentų analizės būdai

Tradicinė duomenų analizė – tai loginių samprotavimų grandinė, skirta išryškinti analizuojamos medžiagos esmę. Jos esmė yra suvokimas, kas dokumente parašyta ar užfiksuota. Siekiant užtikrinti šio analizės metodo veiksmingumą, būtina išsiaiškinti šiuos klausimus: Koks dokumentas analizuojamas (oficialus ar asmeninis, pirminis ar antrinis ir t. t.)? Koks jo turinys? Kas autorius? Kokie dokumento tikslai? Koks jo patikimumas? Koks užfiksuotų duomenų patikimumas? Koks visuomeninis dokumento rezonansas (reikšmingumas)? Ar pateikiama faktinė medžiaga (faktinis turinys), ar vertinimasis turinys? Atliekama **išorinė analizė** – dokumento atsiradimo konteksto analizė ir **vidinė analizė** – dokumento turinio analizė.

Kiekybinė turinio analizė (kontent analizė) – jos esmė yra atskirų tekstinių vienetų (pavyzdžiui, žodžių ar frazių) skaičiavimas. Taikant analizės metodą išvengiama subjektyvaus teksto interpretavimo ir išlaikomas analizės objektyvumas.

DISKUSIJŲ GRUPĖ

Diskusijų grupių metodas yra kokybinis tyrimo metodas. Diskusijų grupių esmė yra **grupinės sąveikos** rezultatai. Viena dažnai naudojamų diskusijų grupės formų yra **focus grupės**. Tokioje fokusuotoje diskusijoje (toliau tekste – diskusijoje) dalyvauja 8–10 žmonių, kurie yra skatinami išreikšti požiūrį į kiekvieną temą, įvertinti ar reaguoti į kitų grupės dalyvių požiūrius. Teigiama, kad buvimo minioje (grupėje) saugumas skatina respondentus kalbėti. Diskusiją turi vesti **vedėjas** (geriausia, kad jis būtų **nepriklausomas**). Vedėjas turi būti gana pasyvus, nereikšti savo nuomonės, tačiau atsargiai skatinti ir kreipti pokalbį norima linkme pagal iš anksto parengtą scenarijų. Tokia diskusija, lyginant su interviu, siūlo daugiau stimulų, o tai skatina reikšti kuo daugiau naujų idėjų, yra tikėtini reikšmingesni komentarai. Diskusijos dažnai provokuojamos spontaniškai ir nešališkai.

Norint mokykloje atlikti tyrimą pagal diskusijų grupę, svarbiausia būtų pasirinkti nepriklausomą vedėją, kad respondentai neturėtų išankstinės nuomonės apie jį, nebijotų išsakyti savo minčių. Būtina paaiškinti, kad analizėje neatsispindės respondentų vardai, klasės ir pan. Akivaizdu, kad reikia laikytis visų etikos taisyklių. Neturint mokykloje vaizdo įrašymo įrangos, diskusiją galima įrašyti į garso kasetes, kad neužsimirštų išsakytos svarbios mintys. Tuomet būtų vedama paprasta diskusija, pasirenkama tikslinė grupė,

apgalvojamas ir parašomas jos scenarijus ir kviečiamas nepriklausomas vedėjas. Tai supaprastintas šio metodo variantas, kuris suteiktų papildomos naudingos bei nuodugnesnės informacijos tiriamai problemai ar temai išsiaiškinti.

TYRIMO METODŲ TAIKYMAS DIDELĖJE IR MAŽOJE MOKYKLOJE

Nesunku pastebėti, kad vieni duomenų rinkimo metodai labiau tinka **didelėms** įstaigoms (mokykloms), o kiti – **mažoms**. Kodėl? Atsakymas gana paprastas. Žinome, kad respondentams svarbu likti neatpažintiems, taigi tyrėjai stengiasi užtikrinti duomenų patikimumą ir išsaugoti respondentų anonimiškumą. Todėl, pavyzdžiui, mažoje mokykloje atliekant anketinę apklausą anketos pabaigoje esantys duomenys apie respondentą gali nesunkiai atskleisti žmogaus tapatybę. Mokykloje, kurioje dirba ne daugiau kaip 20 pedagogų, tikrai nesunku atspėti, kas yra respondentas, kuriam, tarkim, yra 52 metai, o darbo stažas – 28 metai. Todėl norint išvengti tokių situacijų ir sudaryti kuo saugesnę tiriamųjų aplinką, reikia apgalvoti alternatyvius būdus ir metodus, kurie leidžia užtikrinti didesnę respondentų anonimiškumo laipsnį (žr. 5 lentelę). Tęsiant kalbą apie mokyklą, kurioje dirba apie 10 darbuotojų, patartina verčiau rinktis stebėjimą, focus grupes nei anketines apklausas ir interviu.

5 lentelė

Didelė mokykla	Maža mokykla
<i>Siekiant užtikrinti didesnę respondentų anonimiškumą ir duomenų patikimumą</i>	
Anketinės apklausos	Stebėjimas
Interviu	Dokumentų analizė
Stebėjimas	Fokus (diskusijų) grupės
Fokus (diskusijų) grupės	Semantinis diferencialas
Dokumentų analizė	Statistiniai skaičiavimai

Vietoj pabaigos

Pabaigoje pateikiame keletą praktinių patarimų ir atsakymų į dažniausiai užduodamus klausimus:

- Akivaizdu, kad nėra lengva rinkti, apdoroti ir analizuoti duomenis, tačiau nederėtų išsigąsti kai kurių dažniau akademinėje nei praktinėje srityje vartojamų tyrimo terminų ir paaiškinimų. Pateikiame paprastą taikomojo tyrimo schemą (žr. 6 lentelę), kurią nesunkiai galima pritaikyti atliekant auditą.

6 lentelė

Taikomasis tyrimas ikimokyklinio ugdymo mokykloje
Pagrindiniai tyrimo proceso etapai
1. Klausimas (problema, kurią norime ištirti)
2. Planas (veiksmų eiliškumas, atlikimo terminai ir kt.)
3. Metodo pasirinkimas (atsižvelgiant į keliamą klausimą)
4. Atranka ir imtis Tiriamieji atrankami atsitiktinės atrankos būdu (pavyzdžiui, kas antras ar trečias pagal abėcėlės sąrašą) arba tiksliai pagal norimą išsiaiškinti klausimą. Gali būti apklausama 100%, jei grupėje 10 žmonių; 50 %, jei įstaigoje 30 pedagogų; iš kiekvienos numatytos tikslinės grupės po 3 žmones (pavyzdžiui, tėvai, kurių vaikams taikomi skirtingi specialieji ugdymo metodai). Svarbiausia, kad pagal iškeltą tyrimo klausimą būtų numatyti tinkami ir geriausiai informuoti respondentai.
5. Duomenų rinkimo priemonės Stebėjimų formos, anketos, užrašai, diktofonai ir kt.
6. Duomenų apdorojimas ir analizė Skaičiuokliu, kompiuterio <i>Excel</i> programa.
7. Ataskaita Atsakymas į iškeltą klausimą, išvados, iliustracijos (grafikai, lentelės, schemas ir kt.), rekomendacijos, patarimai, naudotų šaltinių nuorodos ir pan.

- Patikrinkite, kokias priemones, reikalingas tyrimams, turite.
- Pradėkite nuo jums geriau žinomo, praktiškai galbūt jau naudoto metodo. Išbandykite jį aiškindamiesi skirtingas problemas ar tyrimo klausimus.
- Atlikite žvalgybinį tyrimą, pasitarkite su kolegomis, pasidalykite patirtimi.
- Nenaudokite anketinės apklausos kaip pagrindinio metodo. Praktika rodo, kad pedagogai dažnai „paskęsta“ anketų jūroje, nes pritrūksta žinių, kaip apdoroti duomenis. Todėl tokio tyrimo laiko sąnaudos

yra didelės, o nauda menka. Norint įgusti atlikti analizę pagal šį metodą, prireikia daugiau, nei iš pradžių atrodo, laiko ir praktikos.

- Vaikai tyrimuose dalyvauti gali tik tada, kai sukuriami specialūs instrumentai ar būdas juos įtraukti į tyrimą. Reikia gerai apsvaistyti, ar tyrimas kaip nors nežalos vaiko, ar vaikas bus pajėgus tinkamai suprasti jam iškeltą tikslą ir pan.

Naudota literatūra

1. *Anderson G., Herr K., Nihlen A.* Studying Your Own School: An Educator's Guide to Qualitative Research. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc., 1994.
2. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika (projektas). — Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2000.
3. *Bunaford G., Fisher J., Hobson D.* (eds) Teaching Doing Research. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.
4. *Čekanavičius G., Murauskas G.* Statistika ir jos taikymai. — Vilnius: TEV, 2000.
5. *Daniels E. R., Stafford K.* Atvirų visiems vaikams grupių kūrimas. Specialiųjų poreikių vaikų integravimas. Programa vaikams ir šeimoms. Gera pradžia. — Vilnius: Gimtasis žodis, 2000.
6. *Degutis M.* Socialinių tyrimų metodologija. – Kaunas: Naujasis lankas, 1999.
7. *Denzin K. N., Lincoln S. Y.* (eds) Collecting and Interpreting Qualitative Materials. SAGE Publications: International Education and Professional Publisher, 1998.
8. *Gaidys V.* Visuomenės nuomonės tyrimai: teorija ir praktika. — Vilnius: Žara, 1999.
9. *Hopkins D.* A Teacher's Guide to Classroom Research. Bristol, PA: Open University, 1992.
10. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikos projektas. — Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2004.
11. *Jadov V.* Sociologinės isledovanije: programa, metodologija, metody. — Moskva, 1987.
12. *Kardelis K.* Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. — Kaunas: JUDEX, 2002.
13. *Katsuko H.* Quantitative and Qualitative Research Approaches in Education. In: Education. New York: Teachers College, Columbia University, 1995.
14. *Matulionis A.* Sociologija. — Vilnius: Homo Liber, 2002.
15. *Pranulis V.* Marketingo tyrimai. — Vilnius: Krona, 1998.
16. Priešmokyklinio ugdymo turinio įgyvendinimas. Metodinės rekomendacijos. — Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2004.
17. *Stake E. R.* Case studies. In: Denzin K. N., and Lincoln S. Y. (eds) Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., 1994.
18. Step by Step. Primary assessment. A comprehensive tool for teachers to monitor student progress (contributors: Susan Ginsberg, Julie Lerner).
19. Step by Step. Programm and Teacher Standarts for Preschool and Primary Grades. International Step by Step Association, 2002.
20. *Strauss A., Corbin J.* Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1998.
21. *Walsh K. B.* Į vaiką orientuotų klasių kūrimas (6–7 m.) (knyga ugdytojams). Programa vaikams ir šeimoms. Gera pradžia. — Vilnius: Lietus, 1998.

4. IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS VIDAUS AUDITO ATASKAITA

Ketvirtasis vidaus audito etapas – atsiskaitymas ir informavimas – viena svarbiausių ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito proceso įgyvendinimo sudedamųjų dalių, nors per visą mokyklos įsivertinimo procesą mokyklos bendruomenė įvairiais būdais yra nuolat informuojama apie jo vyksmą ir rezultatus, gali susipažinti su visais audito dokumentais: ataskaitomis, tyrimais, apklausų duomenimis ir kt. Tėvai informuojami įvairių susitikimų, diskusijų metu. Su vidaus audito rezultatais naudinga supažindinti vietos bendruomenę bei mokyklos rėmėjus. Asmenys, įtraukti į vertinimo rezultatų svarstymą, pateiks papildomų rekomendacijų veiklai tobulinti.

Daugelį mokyklos klientų domina labai konkreti, lakoniška informacija apie tam tikrą mokyklos veiklos aspektą, todėl vidaus audito rezultatus reikėtų pateikti glaustai, paprasta kalba, jie turėtų būti lengvai suprantami. Nepakanka tik išplatinti (išsiųsti ar įteikti) parengtas ataskaitas. Tikslinga kalbėti su žmonėmis ar jų grupėmis, organizuoti diskusijas ir svarstymus. Labai paveiki sklaidos forma yra trumpi straipsniai spaudoje ir specialūs puslapiai internete.

Steigėjui, pagal jo nustatytą tvarką, pateikiama ataskaita, apibendrinanti mokyklos situaciją, išryškėjusią atlikus mokyklos vidaus auditą.

Savivaldybei mokyklų vidaus audito ataskaitos reikalingos tam, kad jos gautų patikimą informaciją iš visų jos teritorijoje esančių mokyklų. Ši informacija joms padės:

- parengti ataskaitą apie bendrą situaciją savivaldybėje;
- pamatyti ir skleisti pažangiąją patirtį;
- numatyti tolesnius veiksmus, leidžiančius paremti mokyklas.

Viešas veiklos įsivertinimo rezultatų parodymas yra reikalingas tam, kad tinkamiausiu būdu galėtume gauti paramą būtinoms mokyklos veiklos tobulinimo priemonėms įgyvendinti.

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito ataskaitos struktūra

Šiuo metu dar nėra suformuluoti reikalavimai mokyklos vidaus audito ataskaitai, tačiau ateityje, susikūrus mokyklos išorės audito sistemai bei švietimo stebėsenos sistemai, mokykloms bus pateiktos aiškios rekomendacijos, kokius duomenis būtina pateikti ataskaitoje. Ši ataskaita turėtų pakeisti mokyklos veiklos sąvadą.

Siūlome vieną iš galimų ataskaitos formų:

1. Bendroji dalis – trumpa mokyklos charakteristika (mokyklos adresas ir pavadinimas, įsteigimo metai, direktoriaus vardas, pavardė, įgyvendinamos švietimo programos ir teikiamos kitos paslaugos. Vaikų skaičius ir jų pokytis per pastaruosius metus, vaikų lankomumo pokyčiai, komplektų skaičius, vaikų skaičius, tenkantis vienam mokytojui, vaikų skaičius, tenkantis vienam mokyklos darbuotojui, patalpų plotas, tenkantis vienam vaikui. Finansiniai ištekliai (savivaldybės, rėmėjų lėšos, tėvų mokesčiai ir kt.). Mokytojų skaičius, iš jų dirbančių ne visu krūviu skaičius, kitų specialistų skaičius, jų kvalifikacija, finansinis savarankiškumas, pagrindiniai faktai, statistika). Duomenys, kuriuos mokyklos turės pateikti bendrojoje dalyje, priklausys nuo to, kokių duomenų reikės savivaldybės, nacionalinio lygio švietimo stebėsenos sistemai. Susikūrus šiai sistemai, sumažės dubliavimo renkant duomenis iš mokyklų, joms tereikės pateikti nustatytos formos vidaus audito ataskaitą.

2. Mokyklos tikslai ir uždaviniai, kurių įgyvendinimas vertinamas.

3. „Plačiojo“ audito rezultatai.

4. Pasirinktos vertinimo srities ar kelių sričių analizės, jų išvados.

Taigi ataskaitos parengimas – svarbus mokyklos vidaus audito žingsnis, kuris tampa pagrindu strateginiam planavimui. Svarbu nepamiršti, kad mokyklos vidaus audito rezultatai – pagrindas mokyklos veiklos tobulinimo sritims nustatyti ir tobulinimui planuoti.

5. PLANAVIMO PRINCIPAI

Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatose įvardyta, kad per 2003–2005 m. pereinama prie nuoseklios strateginio planavimo praktikos tiek nacionaliniu, tiek regioniniu, tiek vietos, tiek mokyklos lygmeniu. Švietimo valdymas imamas grįsti strateginiuose dokumentuose apibrėžtais, bendru politiniu susitarimu įteisintais aiškiais ir pastoviais tikslais. Orientuojamasi ne į idealią, bet į praktinę švietimo viziją, ne į procesus ir priemones, bet į konkretų rezultatą. Mokyklos plėtros strategijos detalizuojamos konkrečiomis, finansiškai pagrįstomis programomis (7). Todėl šiandienos mokyklai labai svarbu, kad mokyklos bendruomenė kiek įmanoma aktyviau prisidėtų prie mokyklos veiklos planavimo.

Planavimas labiausiai priklauso nuo to, kaip save vertina pati mokykla, kiek įvairios bendruomenės sutaria viduje ir tarpusavyje dėl mokyklos problemų ir sprendimų; ar mokykla pasiryžusi keistis; ar mokykla yra savarankiška ir lanksti, kokias numato tobulinimo kryptis. Tam geriausiai tinka mokyklos vidaus audito metodika – įstaigos vertinimo instrumentas, leidžiantis įvertinti visas mokyklos veiklos sritis bei padedantis numatyti strategiją ir taktiką.

Pasak D. Hopkins, veiksmas turi skatinti tobulinti. 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 ryšį su prioritetais. Planavimo tikslas yra garantuoti mokymo ir mokymosi kokybę, įvardijus atitinkamus ugdymo ir organizacinius tikslus bei gerinant vadovavimą veiklai (ir pokyčiams), kad tie tikslai būtų pasiekti.

Planuodamos mokyklos turi atsakyti į kelis klausimus:

- Kodėl turime planuoti?
- Kokia mokyklos padėtis dabar?
- Ką turime pakeisti?
- Kada įgyvendinsime tuos pokyčius?
- Kaip sužinoti, ar sėkmingai vadovaujama pokyčiams? (3)

Bendras planavimas gali sukurti sąlygas, kurios skatintų ir palaikytų mokyklos tobulinimą. Kai kiekvienas, pasirenkęs planuoti kaitą ir jai vadovauti, skiria planavimui tobulinti ganėtinai laiko, remiasi kitų patirtimi, sugebėjimais ir siūlymais, pasirenkęs mokytis iš klaidų, atsiranda partnerystė, kuria siekiama gerinti mokymo ir mokymosi mokykloje kokybę. Tokia yra planavimo tobulinimo esmė.

Mokyklos tobulinimas toliau stiprės, jeigu:

- Vizijos kūrimas ir planavimas bus tiesiogiai vienas su kitu susiję, tobulinimas remsis mokyklos bendruomenės vertybėmis ir lūkesčiais.
- Darbuotojai supras, kad planuoti kartu yra svarbiau už patį planą.
- Suvoks, kad perplanavimas yra ir neišvengiamas, ir pageidaujamas, aiškiai supras, jog planavimas nėra tai, kas daroma sykį per metus.
- Planuodami keisis informacija ir planavimą laikys svarbiausiu prioritetu ir kasdieniu reikalu. (3).

Bendrai planuojant tampa aiškesnis veiklos tikslas, jis suvienija darbuotojus, galima lengviau pasiekti tikslų, kasdieniai sprendimai įgauna orientyrą. Bendras planavimas:

- padeda įstaigai numatyti ir kontroliuoti aplinkoje vykstančius pokyčius;
- įstaigos žmonėms daryti įtaką savo ateičiai;
- išlaikyti veiklos tęstinumą;
- vienyti visų įstaigoje dirbančių žmonių veiklą ir nukreipti ją svarbiausio tikslo link;
- numatyti veiklą tikslams įgyvendinti;
- suteikia galimybę analizuoti ir vertinti mokyklą kaip sistemą ir siekti, kad visi jos darbuotojai siektų užsibrėžtų tikslų;
- padeda aiškiau suvokti įstaigos tikslus ir racionaliau paskirstyti finansinius, materialinius ir intelektualinius išteklius;
- padeda geriau kontroliuoti, kaip įgyvendinami tikslai;
- skatina mokyklos darbuotojus bendrai veiklai.

Planuojant mokyklos veiklą būtina laikytis tam tikrų principų. **Vienas iš svarbiausių principų – plėtra turi būti planuojama tik įvertinus dabartinę situaciją, o pats įsivertinimo procesas remtųsi bendra kaitos strategija, kai dalijamasi atsakomybe ir rizika, dalyvavimu vertinime ir autoryste, procesu ir įgūdžiais, analize ir supratimu, išvadomis ir veiksmis** (1).

Planavimo principai:

- Visapusiškas institucijos įsivertinimas – būtina įtraukti kiek įmanoma daugiau bendruomenės narių į mokyklos vertinimą.
- Atvirumas. Šis principas susijęs su konkrečioje įstaigoje susiformavusia kultūra.
- Visuotinumumas – planui parengti sudaroma darbo grupė, parengtas planas turi būti aptariamasis su visu personalu ir tėvais. Esminis dalykas – diskusija su visais suinteresuotaisiais asmenimis, būtinas savitarpio supratimas ir bendradarbiavimas įgyvendinant planą.
- Suderinamumas – strateginiame plane suformuluotos idėjos turi derėti su konkretaus mokytojo, vadovo, metodinių grupių, metodinės tarybos ir kt. savivaldos institucijų planais, nes tik priemonėmis, planuojamomis šiais lygmenimis, įmanoma įgyvendinti strateginį planą. Vadovo uždavinys – organizuoti ir valdyti šį derinimo procesą.
- Skaidrumas.
- Planavimas paremtas subalansuotu iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų planavimu.
- Nuolatinis tobulėjimas – planavimo procesas, susijęs su nuolatinio mokymusi.
- Alternatyvų įvertinimas.

Vadyboje yra skiriami trys planavimo lygmenys:

Strateginis – bendrosios institucijos veiklos gairės iki trejų metų trukmės, paremtos ilgalaikių organizacijos tikslų, susijusių su jos paskirties įgyvendinimo siekiama.

Taktinis – tarpiniai tikslai formuluojami kaip kritiniai darbai ar veiklos gairės ilgalaikiams tikslams įgyvendinti.

Operatyvinis – iki metų trukmės numatomi darbai trumpalaikiams uždaviniams įgyvendinti.

Strateginis planavimas – tai priemonė, padedanti įstaigai pasiruošti pokyčiams ir numatyti artimesnius bei tolesnius žingsnius. Institucijos, remdamosi audito išvadomis, kokia yra institucijos padėtis, rengia strateginį planą trejiems metams. Iš išvadų formuluojamos pagrindinės strateginės kryptys. Jų pagrindu rengiama strategija ir strateginis planas.

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 yra paremtas vidaus audito duomenimis, apima mokyklos strateginės veiklos kryptis ir yra pagrindas mokyklos metinėms veiklos programoms sudaryti. Mokyklos, rengdamos strateginį planą, galėtų pasinaudoti knyga „Mokyklos strategija“ (autoriai R. Jucevičius, P. Jucevičienė, B. Janiūnaitė, G. Cibulskas).

Strateginį planą galėtų sudaryti tokie elementai:

1. Mokyklos vizitinė kortelė (bendriausi mokyklą ir jos strateginę viziją apibūdinantys dalykai: puoselėjamos vertybės, misija, strateginiai tikslai).
 2. Strateginiai prioritetai (kritiniai veiksniai – tai, ką reikia padaryti, kad mokykla artėtų prie savo vizijos, joje numatytų tikslų).
 3. Laukiami rezultatai (pažangos stebėsenos ir sėkmės atpažinimo kriterijai arba rodikliai, jų esamos bei planuojamos pasiekti reikšmės).
 4. Išteklių paskirstymas (darbuotojų, lėšų ir kitų išteklių gavimo ir paskirstymo planas).
 5. Projektai kiekvienam strateginiam prioritetui. (2)
- Pasak L. Stoll ir D. Fink, svarbiausia, kad mokyklos plėtos planavimo procesas teiktų galimybių:
- Koordinuoti procesą, t. y. išlaikyti pusiausvyrą tarp bendrų mokyklos raidos prioritetų ir personalo, tarp mokytojo profesinio tobulėjimo ir autonomijos.
 - Sutelkti dėmesį į esmines mokyklos kultūros sąlygas, t. y. į bendrą viziją, kuri padeda numatyti mokyklos

misiją mokyklos klimatui kurti, personalo kolegialumui ir nuolatiniam tobulėjimui skatinti.

- Prisiimti atsakomybę dėl pagrindinių tikslų, t. y. trumpalaikių (vienerių metų) ir vidutinės trukmės bei ilgalaikių prioritetų suderinamumo: būtina ankstesnę veiklą palaikančių ir raidos prioritetų pusiausvyra.
- Dalyvauti tęsiniame dinamiškame procese, t. y. plėtros planavimas pats savaime nėra tikslas, vykstančios diskusijos ir svarstymų kokybė yra svarbiau negu pats planas.
- Suderinti pasirinkimą ir tikrovę, t. y. sudarydamos strateginį mokyklos planą mokyklos pasirenka raidos kryptį, o tam jos privalo pažinti savo aplinką ir poreikius.
- Pripažinti kontrolės ir įvertinimo svarbą, t. y. būtinybę nuolat kontroliuoti, kaip įgyvendinama numatyta strategija ir įvertinami prioritetai, nes neteisingai įvertinus prioritetus kyla pavojus, kad mokykla tuoj pat griebsis kito prioriteto.
- Sutelkti dėmesį vaikų ugdymui ir ugdymuisi gerinti, t. y. pagrindiniu plėtros planavimo tikslu tampa vaikų ugdymo(si) gerinimas.
- Pripažinti, kad kiekviena mokykla yra unikali, t. y. planavimo procesai priklauso nuo kiekvienos mokyklos politinės dinamikos ir motyvacijos bei mokykloje susiklosčiusios kultūros.
- Valdyti daugybę naujovių ir būtinybę jas sieti, t. y. mokyklos, susiduriančios su daugybe iniciatyvų, bandymas jas įgyvendinti izoliuotai žlunga. Todėl būtina strateginiame mokyklos plane vidinius ir išorinius prioritetus sujungti į vientisą seką.
- Paramą infrastruktūrai kurti, t. y. bendro darbo įgūdžiams, žinioms bei gebėjimams, kurie padeda atsakyti mokykloje direktoriaus vienvaldiškumo.
- Atsakyti į esminį poveikio klausimą, t. y. kokia strateginio mokyklos plano įtaka grupės veiklos planui ir ugdymo rezultatams. (6)

Kai mokytojai aktyviai svarsto tikslus, prioritetus, veiklą, išteklius, savo mintis susieja su svarbiausia mokyklos paskirtimi, matydami ryšį tarp jos tobulinimo ir vaikams suteikiamų galimybių ugdytis, tuomet planavimas tampa svarbiausiu darbuotojų tobulinimosi uždaviniu. Planuojanti mokykla yra besimokanti mokykla.

Literatūra

1. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I dalis. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2002.
2. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. III dalis. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2003.
3. *Hopkins D., Ainscow M., West M.* Kaita ir mokyklos tobulinimas. – Vilnius: Tyto alba, 1998.
4. *Janauskaitė R.* Kaip parengti mokyklos plėtros planą. – Vilnius, 1998.
5. *Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskas G.* Mokyklos strategija. – Kaunas: Šviesa, 2003.
6. *Stoll L., Fink D.* Keičiame mokyklą. – Vilnius: Margi raštai, 1998.
7. Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos (Žin., 2003, Nr. 71-3216).
8. *Želvyš R.* Švietimo vadyba ir kaita. – Vilnius: Garnelis, 1999.

6. IŠTEKLIAI VIDAUS AUDITUI ATLIKTI

Vidaus auditas ikimokyklinio ugdymo mokykloje vykdomas per metus etapais, tam tikrais žingsniais. Auditą atliksime sėkmingai, jei ne tik bendruomenės nariai bus sudominti ir asmeniškai motyvuoti, supras tikslą, suplanuos darbus, bet ir apskaičiuos, numatys ir paskirstys **ribotus išteklius**. Audito procesui reikalingi:

- **žmonių ištekliai,**
- **materialiniai ištekliai.**

Šie ištekliai turi savo kainą, kuri išreiškiama pinigais. **Žmonių ištekliai** įvertinami apskaičiuojant pedagogo sugaištą laiką. Turbūt priimtina, kad tai galėtų būti pedagogo darbo diena, kurios kainą galima apskaičiuoti remiantis LR švietimo ir mokslo ministro 2005-07-15 įsakymu Nr. ISAK-1459 patvirtinta švietimo įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarka. Jei vidutiniu pedagogo atlyginimu laikysime vyresniojo auklėtojo, turinčio 10–15 metų darbo stažą, atlyginimą (nustatytas koeficientas – 9,05), tai 1 dienos pedagogo darbą, pridėjus socialinį draudimą, būtų galima vidutiniškai įkainoti 50 Lt (1 darbo laiko val. vidutiniškai kainuoja 7 Lt). Jei dirba koordinavimo grupė, pedagogo dienos darbo užmokestis dauginamas iš dienų skaičiaus ir grupės narių skaičiaus.

Kitos išlaidos – **materialiniai ištekliai** – apskaičiuojami pagal rinkos kainas.

Auditui atlikti reikia numatyti:

- seminarų išlaidas (vieno dalyvio seminaro kaina svyruoja nuo 15 iki 25 Lt);
- konsultavimo išlaidas (įvertinant konsultanto kelionę, darbo užmokestį);
- anketų, informacinės ir kitos medžiagos kopijavimo išlaidas (kopijavimo paslaugos rinkoje šiuo metu kainuoja nuo 7 iki 25 ct);
- ryšio paslaugų išlaidas (jas galima įvertinti 1 minutės vietinio pokalbio kainą padauginus iš planuojamo pokalbių laiko);

- kelionių išlaidas kolegoms aplankyti, pasidalyti patirtimi ir kt. (atsižvelgiant į keleivių pervežimo bendrovės taikomą minimalų tarifą);
- skelbimų spaudoje spausdinimo išlaidas, nes apie vidaus audito rezultatus bus informuojami bendruomenės nariai, socialiniai partneriai ir pan.;
- kanceliariškas išlaidas vokams, popieriui, kompiuterių medžiagoms ir pan. įsigyti (tai galima fiksuoti nedidele vienkartinė pinigų suma, pavyzdžiui, 100 Lt);
- išlaidas metodinei literatūrai (pavyzdžiui, knygoms: C. M. Charles „Pedagoginio tyrimo įvadas“, N. Bižys, G. Linkaitytė „Pamokos mokytojui“ ir kt.) įsigyti (100 Lt).

Įvairiose ikimokyklinio ugdymo mokyklose išlaidų suma bus skirtinga, nes ji priklauso nuo:

- vietovės, kur yra mokykla (skirsis paslaugų kaina);
- mokyklos turimų techninių priemonių (kompiuterio, kopijuoklio ir kt.);
- personalo kompetencijos;
- mokyklos dydžio ir kt.

Visas vidaus audito išlaidas galima suskirstyti pagal audito įgyvendinimo etapus.

Pasirengimas auditui

I etapas	Veikla	Išlaidos
1 žingsnis	Pedagogai supažindinami su vidaus audito esminiais principais	Seminaro ir pedagogų dalyvavimo seminare. Kopijavimo paslaugų. Išorės konsultanto paslaugų.
2 žingsnis	Priimamas ikimokyklinio ugdymo mokyklos tarybos sprendimas dėl audito vykdymo	Vienartinės kanceliariinės.
3 žingsnis	Sukuriami koordinavimo grupė	Ryšio paslaugų. Nuvykimo ir susipažinimo su kitų ikimokyklinio ugdymo mokyklų patirtimi (bent vieno koordinavimo grupės nario komandiruotės išlaidos).
4 žingsnis	Sudaromas kalendorinis audito vykdymo planas	Už sugaištą kiekvieno koordinavimo grupės nario laiką (iki 3 dienų). Išorės konsultanto paslaugų. Ryšio paslaugų. Kopijavimo paslaugų.
5 žingsnis	Ikimokyklinio ugdymo mokykla ir vietos bendruomenė informuojama apie audito vykdymą	Už koordinavimo grupės narių sugaištą laiką (2 dienas). Ryšio paslaugų. Spausdinimo, dauginimo paslaugų (lankstinukų, įstaigos laikraščio leidybos ir pan.).

Audito vykdymas

II etapas	„Platusis“ auditas. Visos mokyklos veiklos vertinimas	Išlaidos
1 žingsnis	Pedagogai analizuoja vidaus audito metodiką, veiklos rodiklius, pagalbinius rodiklius, iliustracijas, požymius. Koordinavimo grupės nariai parengia medžiagą „plačiajam“ auditui atlikti	Už sugaištą kiekvieno grupės nario laiką (iki 3 dienų; už 3–4 val. kasdien arba už 1 darbo dieną). Ryšio paslaugų. Kopijavimo paslaugų. Kanceliariinės. Konsultacijų (konsultanto paslaugų. Mokytojais konsultacijoms skirs vidutiniškai 6 val.).
2 žingsnis	Atliekamas „platusis“ auditas. Įvertinamos visos 6 mokyklos veiklos sritys	Susirinkimo (iki 2 val.; 1 val. darbo užmokestis dauginamas iš valandų skaičiaus ir mokytojų skaičiaus). Už grupės narių audito rezultatų analizavimą (iki 1 darbo dienos, t. y. 7 val.). Ryšio paslaugų. Kanceliariinės.
3 žingsnis	Apibendrinami „platiojo“ audito rezultatai, pateikiamos išvados ir siūlymai bendruomenei	Susirinkimo (iki 1 val.). Vienartinės kanceliariinės.
4 žingsnis	Priimamas sprendimas dėl vertinimo srities(čių) pasirinkimo giluminiam auditui atlikti	Susirinkimo (iki 1 val.). Vienartinės kanceliariinės.
III etapas	Pasirinktos srities analizė	Išlaidos
1 žingsnis	Sudaroma darbo grupė(ės) pasirinktų sričių auditui atlikti. Išsirenkamas grupės(ių) vadovas	Susirinkimo (iki 1 val.). Vienartinės kanceliariinės.

2 žingsnis	Pasirinktos srities veiklos rodiklių, pagalbinių rodiklių, iliustracijų bei požymių analizavimas – „vertimas“ į savo kalbą	Už sugaištą grupės narių laiką (iki 5 dienų; už 3–4 val. kasdien arba už 3 darbo dienas). Kanceliarinės. Konsultanto paslaugų (6 val.).
3 žingsnis	Veiklos rodiklių, pagalbinių rodiklių pasiskirstymas grupėse vertinimui atlikti. Vertinimo metodų ir šaltinių numatymas	Kanceliarinės. Susirinkimo (iki 1 val.).
4 žingsnis	Detalaus giluminio audito vykdymo plano rengimas	Vienkartinės kanceliarinės. Už sugaištą grupės narių laiką (iki 2 val.).
5 žingsnis	Vertinimo instrumentų kūrimas	Už sugaištą kiekvieno grupės nario laiką (iki 5 darbo dienų; už 3–4 val. kasdien arba už 3 darbo dienas). Ryšio paslaugų. Išorės konsultanto paslaugų (6–12 val.). Metodinei literatūrai išigyti. Kopijavimo paslaugų. Kanceliarinės.
6 žingsnis	Duomenų rinkimas	Už sugaištą kiekvieno nario laiką (iki 5 dienų; už 3–4 val. kasdien arba už 3 darbo dienas). Ryšio paslaugų. Kanceliarinės.
7 žingsnis	Duomenų apibendrinimas Rezultatų lyginimas su pateiktomis iliustracijomis. Apibendrintų duomenų aptarimas ikimokyklinio ugdymo mokyklos bendruomenėje	Už sugaištą grupės narių laiką (iki 3 dienų; už 3–4 val. kasdien arba už 2 darbo dienas). Kanceliarinės. Susirinkimo (iki 2 val.).
IV etapas	Atsiskaitymas ir informavimas	Išlaidos
1 žingsnis	Ataskaitos rengimas	Už sugaištą mokyklos vadovo laiką (iki 2 dienų; už 3–4 val. kasdien). Kanceliarinės. Spausdinimo, dauginimo paslaugų.
2 žingsnis	Ataskaitos pristatymas	Susirinkimų (iki 4 val.). Kanceliarinės.
V etapas	Planavimas	Išlaidos
1 žingsnis	Audito rezultatų analizė Ikimokyklinio ugdymo mokyklos strateginio plano rengimo grupės sudarymas	Už sugaištą mokyklos vadovo laiką (iki 3 dienų). Vienkartinės kanceliarinės. Susirinkimo (iki 1 val.).
2 žingsnis	Susitarimas dėl ikimokyklinio ugdymo mokyklos vizijos, tikslų, prioritetų nustatymas	Susirinkimo (iki 1 val.). Vienkartinės kanceliarinės.

3 žingsnis	Ikimokyklinio ugdymo mokyklos strateginio plano rengimas	Už sugaištą darbo grupės narių laiką (daugiau kaip 5 dienos; už 3–4 val. kasdien arba už 3 darbo dienas). Ryšio paslaugų. Kanceliarinės. Kopijavimo. Seminaro ar konsultanto paslaugų (iki 18 val.).
4 žingsnis	Ikimokyklinio ugdymo mokyklos strateginio plano pristatymas ir tvirtinimas	Susirinkimo (iki 1 val.). Vienkartinės kanceliarinės. Spausdinimo, dauginimo. Kelionės.

Išanalizavę išteklių poreikį matome, kad daugiausia sąnaudų reikia audito vykdymo (II. „Platusis“ auditas. Visos mokyklos veiklos vertinimas; III. Pasirinktos srities analizė; IV. Atsiskaitymas ir informavimas) ir planavimo etapams ir didžioji išlaidų dalis tenka žmonių ištekliams. Įgyvendinant vidaus auditą, kiekvienas mokytojas vidutiniškai dirbtų apie 20 darbo dienų.

- 3 darbo dienas skirtų „plačiajam“ auditui atlikti;
- 12 darbo dienų – giluminiam įsivertinimui;

- 5 darbo dienas – planavimo etapui (jame dalyvauja mažiau pedagogų).

Kaip jau minėta, žmonių ištekliai priklauso nuo įstaigos dydžio, personalo kompetencijos (pavyzdžiui, mažos įstaigos, kuriose mažai darbuotojų, sugaiš daugiau laiko, bet patirs mažiau kanceliarinių išlaidų). Seminarų ir konsultacijų išlaidas galima sumažinti susitarus ir susijungus kelių įstaigų pedagogams.

Apskaičiuodami audito kainą, galime naudotis tokia išlaidų lentele:

Išlaidų rūšis	Žmonių ištekliai			Materialiniai ištekliai																						
				Seminarai			Konsultacijos			Kopijavimo išlaidos			Kanceliarinės išlaidos			Išlaidos metodinei literatūrai įsigyti			Kelionės išlaidos			Ryšio išlaidos				
	Įkainis Lt	Darbo dienos	Suma	Įkainis Lt	Dienų sk.	Suma	Įkainis Lt	Dienų sk.	Suma	Įkainis Lt	Kopijų sk.	Suma	Kaina Lt	Prekės pav.	Suma	Kaina Lt	Spaudinių kiekis vnt.	Suma	Įkainis Lt	Kelionių sk.	Suma	Įkainis Lt	Minučių sk.	Suma		
Pasirengimas auditui																										
„Platusis“ auditas. Visos mokyklos veiklos vertinimas																										
Pasirinktos srities analizė																										
Atsiskaitymas ir informavimas																										
Planavimas																										
Iš viso																										

Iš kur gauti reikiamų lėšų ir kada vykdyti auditą, kai visas pedagogo darbo laikas turi būti skirtas veiklai su vaikais? Reikėtų pasikliauti tėvų geranoriškumu, suinteresuotumu bei supratingumu ir tikslingiau naudoti rytines darbo valandas, taip pat mokyklų atostogų metą, kai ikimokyklinio ugdymo mokyklose būna mažiau vaikų.

Dalis seminarų išlaidų galėtų būti dengiamos iš pedagogų kvalifikacijos tobulinimui skirtų lėšų, kitos – iš įstaigai gyventojų geranoriškai skiriamo 1% ar 2% pajamų mokesčio.

Literatūra

Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2002.

Jurkštienė A. Valdymo apskaita. – Kaunas: Technologija, 2002.

Martinkus B. ir kt. Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000.

Sakalauskas A. Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai (monografija). – Kaunas: Technologija, 1996.

Sakalauskas A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 1998.

Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. – Vilnius: Enciklopedija, 2002.

Vijeikienė B., Vijeikis J. Komandinio darbo pagrindai. – Vilnius: Rosma, 2000.

7. SAŲOKOS

Mokyklos auditas – mokyklos būklės vertinimas, iškeliantis jos tobulinimo uždavinius.

Mokyklos politika – jos vizija, misija, strateginiai tikslai bei jų įgyvendinimo gairės.

Mokyklos bendruomenė – vienos mokyklos mokytojai, mokiniai, jų tėvai ir kiti asmenys, siejami mokymosi toje mokykloje santykių ir bendrų švietimo tikslų.

Vietos bendruomenė – apibrėžtoje teritorijoje gyvenantys asmenys, turintys bendrų poreikių ir interesų, susijusių su gyvenamosios vietovės specifika.

Mokyklos kultūra – nuostatų, vertybių visuma, kuria vadovaujasi mokykla, siekdama savo tikslų ir spręsdama iškilusias problemas. Ji pripažįstama mokyklos bendruomenės narių, daro poveikį jų elgesiui, sprendimams ir yra palaikoma mokyklos istorijos, mitų bei reiškiasi per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius (P. Juzevičienė, R. Juzevičius, B. Jankūnaitė, G. Cibulskas, 2003).

Kultūros apraiškos – kūrybinės veiklos rezultatas, atspindintis asmens patirtį, gebėjimus, išpūdžius bei išgyvenimus.

Tapatumas – bruožų, būdingų mokyklos veiklai ir bendruomenei, pripažinimas ir priskyrimas sau.

Kompetencija – mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų visuma.

Ugdymas – mokymas, lavinimas, įgūdžiai, gebėjimų ir vertybinių nuostatų formavimas.

Ugdymo programa – įvairiai formalizuota švietimo programa, kurios turiniu, pateikimo būdais ir metodais siekiama numatyto rezultato.

Ugdymo turinys – integruota žinių, įgūdžių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų sistema.

Mokytojas – asmuo, ugdantis ir mokantis mokinius pagal formaliojo arba neformaliojo švietimo programas.

Personalas – vienoje organizacijoje (mokykloje) tam tikras pareigas einantys asmenys.

Kitas personalas – mokykloje ne mokytojo (auklėtojo) pareigas einantys specialistai (psichologas, specialusis pedagogas, visuomenės sveikatos priežiūros specialistas ir kt.) ir darbuotojai, vykdančios mokyklos techninės priežiūros ir ūkinės veiklos funkcijas.

Personalo formavimas – kolektyvo organizavimas ir sudarymas.

Biudžetas – spėjamas laukiamų mokyklos tam tikro laikotarpio pajamų ir išlaidų apskaičiavimas (sąmata). Valstybės pajamų ir išlaidų sąmata tam tikram laikui, patvirtinta įstatymo numatyta tvarka.

Neformalusis švietimas – švietimas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas.

8. NAUDOTINI ŠALTINIAI

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija (Žin., Nr. 33-1014).
2. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (Žin., 1991, Nr. 23-593; 2003, Nr. 63-2853)
3. Lietuvos Respublikos specialiojo ugdymo įstatymas (Žin., 1998, Nr. 115-3228).
4. Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas (Žin., 1996, Nr. 33-807).
5. Lietuvos Respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas (Žin., 1998, Nr. 66-1909).
6. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (Žin., 1994, Nr. 55-1049; 2000, Nr. 91-2832).
7. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (Žin., 2002, Nr. 64-2569).
8. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (Žin., 1999, Nr.66 -2130; 2002, Nr. 45-1708).
9. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas (Žin., 2003, Nr. 70-3170).
10. Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymas (Žin., 1998, Nr. 115-3230).
11. Lietuvos Respublikos kūno kultūros ir sporto įstatymas (Žin., 1996, Nr. 9-215).
12. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (1999, Nr. 60-1945).
13. Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas (Žin., 1996, Nr. 68-1633; 2004, Nr.25-752).
14. Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas (Žin., 1990, Nr. 24-596; 2004, Nr. 4-47).
15. Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas (Žin., 1995, Nr. 104-2322).
16. Lietuvos Respublikos labdaros ir paramos įstatymas (Žin., 1993, Nr. 21-506; 2000, Nr. 61-1818).
17. Lietuvos Respublikos piniginių socialinės paramos mažas pajamas gaunančioms šeimoms (vieniems gyvenantiems asmenims) įstatymas (Žin., 2003, Nr. 73-3352).
18. Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymas (Žin., 2001, Nr. 99-3515).
19. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas (Žin., 1998, Nr. 54-1492; 2002, Nr. 60-2412).
20. Lietuvos Respublikos valstybinės kalbos įstatymas (Žin. 1995, Nr.15-344).
21. Lietuvos Respublikos Seimo 2003-07-04 nutarimas Nr. IX -1700 „Dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų“ (Žin., 2003, Nr. 71-3216).
22. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005-01-24 nutarimas Nr. 82 „Dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programos patvirtinimo“ (Žin., 2005, Nr. 12-391).
23. Lietuvos Respublikos Seimo 2003-08-20 nutarimas Nr. IX-1569 „Dėl Vaiko gerovės valstybės politikos koncepcijos patvirtinimo“ (Žin., 2003, Nr. 52-2316).
24. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004-06-14 nutarimas Nr. 746 „Dėl Bendrojo lavinimo, specialiojo ugdymo, profesinio mokymo mokyklų, pagalbą mokiniui, mokytojui ir mokyklai teikiančių įstaigų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo ir pertvarkymo kriterijų sąrašo patvirtinimo“ (Žin. 2004, Nr. 95-3510).
25. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993-07-08 nutarimas Nr. 511 „Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“ (Žin., 1993, Nr. 28-655).
26. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003-06-30 nutarimas Nr. 1195 „Dėl darbuotojų, kurių darbo pobūdis yra susijęs su didesne protine, emocine įtampa, darbo laiko sutrumpinimo tvarkos ir darbuotojų, kuriems nustatytas sutrumpintas darbo laikas, darbo apmokėjimo sąlygų patvirtinimo“ (Žin., 2003, Nr. 93-4205).
27. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1995-07-31 nutarimas Nr. 1170 „Dėl užmokesčio už vaikų išlaikymą iki mokyklinės įstaigos“ (Žin.,1995, Nr. 73-1715).
28. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004-09-02 nutarimas Nr. 748 „Dėl nelaimingų atsitikimų darbe tyrimo ir apskaitos nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 2004, Nr. 136-4945).
29. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004-03-02 nutarimas Nr. 118 „Dėl valstybės ir savivaldybių ilgalaikio materialiojo turto nuomos“ (Žin., 2004, Nr. 136-4945).

30. Lietuvos vaikų ikimokyklinio ugdymo koncepcija, 1989.
31. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000-11-09 įsakymas Nr. 1374 „Dėl priešmokyklinio ugdymo koncepcijos“.
32. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2002-06-24 įsakymas Nr. 1147 „Dėl Priešmokyklinio ugdymo ir ugdymosi bendrosios programos patvirtinimo“ (Žin., 2003, Nr. 5-214).
33. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005-04-18 įsakymas Nr. ISAK-627 „Dėl Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašo“ (Žin., 2005, Nr. 52-1752).
34. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2004-06-18 įsakymas Nr. ISAK-991 „Dėl Bendrųjų iš valstybės ir savivaldybių biudžetų finansuojamų neformaliojo švietimo programų kriterijų aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2004, Nr. 98-3663).
35. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003-07-09 įsakymas Nr. ISAK-1015 „Dėl Priešmokyklinio ugdymo standarto ir Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrųjų programų ir išsilavinimo standartų I–X klasioms tvirtinimo“ (Žin., 2003, Nr. 77-3525).
36. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003-10-29 įsakymas Nr. ISAK-1478 „Dėl priešmokyklinio ugdymo organizavimo modelių aprašo“ (Žin., 2003, Nr. 111-4970).
37. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005-06-22 įsakymas Nr. ISAK-1180 „Dėl Priešmokyklinio ugdymo organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2005, 84-3118).
38. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005-04-20 įsakymas Nr. ISAK-663 „Dėl 2005–2007 metų bendrųjų ugdymo planų“ (Žin., 2005, Nr. 59-2085).
39. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003-10-15 įsakymas Nr. ISAK-1434 „Dėl Priešmokyklinio ugdymo priemonės sampratos“ (Žin., 2003, Nr. 101-4566).
40. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2004-06-16 įsakymas Nr. ISAK-1162 „Dėl Reikalavimų valstybinių ir savivaldybių mokyklų nuostatams patvirtinimo“ (Žin., 2004, Nr. 124-4495).
41. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2004-06-25 įsakymas Nr. ISAK-1019 „Dėl Priėmimo į valstybinę ir savivaldybės bendrojo lavinimo, profesinę mokyklą bendrųjų kriterijų sąrašo patvirtinimo“ (Žin., 2004, Nr. 103-3809).
42. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003-06-25 įsakymas Nr. ISAK-918 „Dėl Rekomendacijų savivaldybėms dėl centralizuoto vaikų priėmimo į švietimo įstaigų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes“ (Žin., 2003, Nr. 69-3147).
43. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005-02-01 įsakymas Nr. ISAK-156 „Dėl Informacijos apie mokyklos veiklą viešo skelbimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2005, Nr. 17-548).
44. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2004-06-03 įsakymas Nr. ISAK-838 „Dėl Specialiosios pedagoginės pagalbos teikimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2004, Nr. 92-3385).
45. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000-02-22 įsakymas Nr. 158 „Dėl Specialiųjų poreikių asmenų priėmimo į specialiojo ugdymo įstaigą tvarkos“ (Žin., 2000, Nr. 17-421).
46. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo, sveikatos apsaugos, socialinės apsaugos ir darbo ministrų 2000-10-04 įsakymas Nr. 1221/527/83 „Dėl Asmens specialiųjų ugdymosi poreikių įvertinimo tvarkos“ (Žin., 2000, Nr. 85-2608).
47. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000-08-17 įsakymas Nr. 1057 „Dėl Švietimo įstaigos specialiojo ugdymo komisijos sudarymo ir darbo organizavimo tvarkos“ (Žin., 2000, Nr. 71-2215).
48. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000-08-17 įsakymas Nr. 1056 „Dėl Specialiojo ugdymo skyrimo tvarkos“ (Žin., 2000, Nr. 71-2214).
49. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003-12-16 įsakymas Nr. ISAK-1809 „Dėl Švietimo pagalbos nelankančiam ugdymo įstaigos 5–6 metų vaikui teikimo tvarkos patvirtinimo“ (Žin., 2003, Nr. 8-211).

50. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2004-06-04 įsakymas Nr. ISAK-842 „Dėl Švietimo pagalbos ikimokyklinio amžiaus vaikų namuose auginančiai šeimai teikimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2004, Nr. 94-3451).
51. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003-10-09 įsakymas Nr. ISAK-1407 „Dėl pareigybių, kurias atliekant darbas yra laikomas pedagoginiu, sąrašo patvirtinimo“ (Žin., 2003, Nr. 97-4367).
52. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2003-11-10 įsakymas Nr. ISAK-1581 „Dėl Priešmokyklinio ugdymo pedagogo pavyzdinio pareiginio aprašo“ (Žin., 2003, 111-4971).
53. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2001-11-09 įsakymas Nr. 1504 „Dėl kvalifikacinių kategorijų įskaitymo priešmokyklinio ugdymo pedagogams“ (Žin., 2001, Nr. 96-3402).
54. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2001-12-14 įsakymas Nr. 1667 „Dėl Socialinio pedagogo kvalifikacinių reikalavimų ir pareiginių instrukcijų patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 24-896).
55. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2004-02-11 įsakymas Nr. V-62 „Dėl visuomenės sveikatos priežiūros specialisto, vykdančio mokinių sveikatos priežiūrą, kompetencijos“ (Žin., 2004, Nr. 26-829).
56. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2004-12-30 įsakymas Nr. ISAK-2092 „Dėl Mokytojo padėjėjo pavyzdinio pareigybės aprašo“ (Žin., 2005, Nr. 5-129).
57. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2002-08-21 įsakymas Nr. ISAK-4169 „Dėl Metodinių rekomendacijų“ (Žin., 2002, Nr. 90-3868).
58. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005-07-15 įsakymas Nr. 1459 „Dėl švietimo įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2005, Nr. 95).
59. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 1996-04-26 įsakymas Nr. 459 „Dėl Pedagoginio darbo stažo nustatymo tvarkos“ (Žin., 1996, Nr. 49-1193; 1997, Nr. 71-1823).
60. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2002-03-04 įsakymas Nr. 102 „Dėl Lietuvos higienos normos HN 75:2002 „Ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Higienos normos ir taisyklės“ patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 27-968).
61. Lietuvos archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus 2001-03-30 įsakymas Nr. 19 „Dėl Dokumentų rengimo ir įforminimo taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2001, Nr. 30-1009).
62. Lietuvos archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus 2001-12-28 įsakymas Nr. 88 „Dėl Raštvedybos taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 5-211).
63. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo 2000-09-21 įsakymas Nr. 1187 „Dėl pavyzdinės ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir darželių-mokyklų bylų nomenklatūros“ (Žin., 2000, Nr. 82-2486).
64. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005-07-21 įsakymas Nr. ISAK-1521 „Dėl Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 2005, Nr. 108-3974).
65. Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus 1999-04-15 įsakymas Nr. 37 „Dėl klasifikatorių nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 1999, Nr. 21-708).
66. Lietuvos švietimo klasifikacija. – Vilnius. 1999.
67. Lietuvos švietimo klasifikacija. Sritis ir posričiai. Vartotojo vadovas. – Vilnius, 2000.
68. Kiti teisės aktai, reglamentuojantys švietimą.

III

IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS VIDAUS AUDITO METODIKOS RENGĖJAI

Projekto „Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vidaus audito metodikos rengimas“ darbo grupė:

Liuda Balabonienė, Panevėžio miesto savivaldybės lopšelio-darželio „Gintarėlis“ direktoriaus pavaduotoja;

Rūta Budinavičienė, Klaipėdos miesto savivaldybės lopšelio-darželio „Volungėlė“ muzikos mokytoja;

Stasė Blažienė, Utenos rajono savivaldybės darželio-mokyklos „Saulutė“ direktorė;

Rita Daubarienė, Šiaulių miesto savivaldybės „Ežerėlio“ lopšelio-darželio direktorė;

Genoefa Dimaitienė, Vilniaus miesto savivaldybės „Vaduvos“ darželio-mokyklos direktoriaus pavaduotoja;

Dileta Tindžiulienė, Kauno miesto savivaldybės Švietimo ir ugdymo skyriaus Audito poskyrio vyriausioji specialistė;

Daiva Drungilienė, Pedagogų profesinės raidos centro Informacinių technologijų skyriaus vedėja;

Vilija Gečienė, Kauno miesto savivaldybės lopšelio-darželio „Panemunė“ direktorė;

Jolita Gedvilienė, Vilniaus miesto savivaldybės lopšelio-darželio „Pasaka“ direktoriaus pavaduotoja;

Zita Ona Jurgelevičienė, Kauno miesto savivaldybės lopšelio-darželio „Vėrinėlis“ direktorė;

Valerija Liaudanskienė, Ugdymo centro „Viltis“ direktoriaus pavaduotoja;

Vijolė Leleikienė, Vilniaus miesto savivaldybės specialiojo lopšelio-darželio „Spindulėlis“ auklėtoja;

Elena Markevičienė, Vilniaus miesto savivaldybės lopšelio-darželio „Lazdynėlis“ direktorė;

dr. Ona Monkevičienė, Vilniaus pedagoginio universiteto Ikimokyklinės pedagogikos katedros vedėja;

Egidija Nausėdienė, Švietimo ir mokslo ministerijos Bendrojo ugdymo departamento Ikimokyklinio ir pradinio ugdymo skyriaus vyresnioji specialistė;

Petras Navickas, Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo strategijos departamento Švietimo priežiūros skyriaus vyriausiasis specialistas;

Edita Nemeikšienė, Vilniaus miesto savivaldybės lopšelio-darželio „Gandriukas“ direktorė;

Dalė Pakėnienė, Panevėžio miesto savivaldybės Kastyčio Ramanausko lopšelio-darželio direktorė;

Erika Ravinska, Trakų rajono savivaldybės lopšelio-darželio „Obelėlė“ auklėtoja;

Vida Rudzinskienė, Pedagogų profesinės raidos centro Ikimokyklinio ir pradinio ugdymo skyriaus vedėja;

Dalia Stundienė, Vilniaus miesto savivaldybės lopšelio-darželio „Pakalnutė“ direktoriaus pavaduotoja;

Gražina Šeibokienė, Švietimo ir mokslo ministerijos Bendrojo ugdymo departamento Ikimokyklinio ir pradinio ugdymo skyriaus vedėja;

Jūratė Talalienė, Kauno miesto savivaldybės lopšelio-darželio „Volungėlė“ direktorė;

Audronė Trumpickienė, Kauno miesto savivaldybės lopšelio-darželio „Aušrinė“ direktorė;

Ona Vaicekauskienė, Vilniaus miesto savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus inspektore metodininkė;

dr. Antanas Valantinas, Švietimo plėtotės centro direktoriaus pavaduotojas;

Nijolė Valaškevičienė, Panevėžio miesto savivaldybės lopšelio-darželio „Aušra“ direktoriaus pavaduotoja;

Danguolė Valienė, Kauno miesto savivaldybės lopšelio-darželio „Aušrinė“ direktoriaus pavaduotoja;

Žaneta Vasilenko, Trakų rajono savivaldybės lopšelio-darželio „Obelėlė“ direktorė;

Valerija Vinciūnienė, Vilniaus miesto savivaldybės lopšelio-darželio „Gabijėlė“ auklėtoja;

Bronė Zalieckienė, Vilniaus miesto savivaldybės „Žiburio“ darželio-mokyklos direktorė.

Projekto „Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vidaus audito metodikos rengimas“ koordinavimo grupė: Vida Rudzinskienė, Elena Markevičienė, Egidija Nausėdienė, Petras Navickas, Gražina Šeibokienė, Ona Vaicekauskienė.

Leidinio „Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika“ rengėjai:

Ričardas Ališauskas, Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo strategijos departamento Švietimo plėtotės skyriaus vedėjas;

Daiva Drungilienė, Pedagogų profesinės raidos centro Informacinių technologijų skyriaus vedėja;

Jolita Gedvilienė, Vilniaus miesto savivaldybės lopšelio-darželio „Pasaka“ direktoriaus pavaduotoja;

Rita Lekerauskienė, Utenos rajono savivaldybės mokyklos-darželio „Varpelis“ direktorė;

Janina Lukšienė, Vilniaus savivaldybės Pagirių darželio „Pelėdžiukas“ direktoriaus pavaduotoja;

Daina Murauskienė, Panevėžio rajono savivaldybės Dembavos lopšelio-darželio direktorė;

Egidija Nausėdienė, Švietimo ir mokslo ministerijos Bendrojo ugdymo departamento Ikimokyklinio ir pradinio ugdymo skyriaus vyresnioji specialistė;

Petras Navickas, Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo strategijos departamento Švietimo priežiūros skyriaus vyriausiasis specialistas;

Jurgita Ožekauskienė, Kauno miesto savivaldybės sanatorinio lopšelio-darželio „Pušynėlis“ direktoriaus pavaduotoja;

Ijola Petrauskienė, Kėdainių rajono savivaldybės mokyklos-darželio „Kaštonas“ direktoriaus pavaduotoja;

Jolanta Piliponytė, Transparency international Lietuvos skyriaus projektų direktorė;

Eglė Pranskūnienė, Mokyklų tobulinimo centro direktorė;

Gražina Šeibokienė, Švietimo ir mokslo ministerijos Bendrojo ugdymo departamento Ikimokyklinio ir pradinio ugdymo skyriaus vedėja;

Marina Vildžiūnienė, Mokyklų tobulinimo centro projektų direktorė.

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos, 2004 metais dalyvavusios bandant „Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikos projektą“, teikusios pasiūlymų metodikai tobulinti:

1. Druskininkų savivaldybės lopšelis-darželis „Žibutė“;

2. Elektrėnų savivaldybės Vievio lopšelis-darželis „Eglutė“;

3. Ignalinos rajono savivaldybės Dūkšto lopšelis-darželis „Kregždutė“;

4. Kauno miesto savivaldybės sanatorinis lopšelis-darželis „Pušynėlis“;

5. Kazlų Rūdos savivaldybės lopšelis-darželis „Pušėlė“;

6. Kupiškio rajono savivaldybės lopšelis-darželis „Saulutė“;

7. Kėdainių rajono savivaldybės darželis-mokykla „Kaštonas“;

8. Palangos miesto savivaldybės lopšelis-darželis „Nykštukas“;

9. Panevėžio rajono savivaldybės Dembavos lopšelis-darželis;

10. Radviliškio rajono savivaldybės lopšelis-darželis „Žvaigždutė“;

11. Šiaulių miesto savivaldybės lopšelis-darželis „Klevėlis“;

12. Šilutės rajono savivaldybės darželis-mokykla „Pušėlė“;

13. Tauragės rajono savivaldybės vaikų reabilitacijos centras-mokykla „Pušėlė“;

14. Telšių rajono lopšelis-darželis „Eglutė“;

15. Trakų rajono savivaldybės Lentvario lopšelis-darželis „Šilas“;

16. Ukmergės rajono savivaldybės lopšelis-darželis „Eglutė“;
17. Utenos rajono savivaldybės mokykla-darželis „Varpelis“;
18. Vilniaus miesto savivaldybės Vilkpėdės lopšelis-darželis;
19. Vilniaus miesto savivaldybės lopšelis-darželis „Žilvinėlis“;
20. Vilniaus rajono savivaldybės Pagirių vaikų darželis „Pelėdžiukas“.

Konsultantai:

Vida Gudauskienė, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Specialiosios pedagogikos psichologijos centro metodikų rengimo ir standartizavimo padalinio psichologė;

Audronė Bukmanaitė, Kauno miesto savivaldybės administracijos Švietimo ir ugdymo skyriaus vyriausioji specialistė;

Edita Maščinskaitė, Elektrėnų savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus vyriausioji specialistė.

IV

LITERATŪRA

1. *Ališauskas R.* Technologijos ir švietimo kaita//Mokykla. – 1997, Nr. 4.
2. *Ališauskas R.* Švietimo kokybės matuokliai//Mokykla. – 2000, Nr. 8.
3. *Ambrasaitė N., Jucevičienė P., Kizienė D., Targamadzė V.* Lietuvos švietimo sistema. Kn.: *Jucevičienė P.* (sud.) Lyginamoji edukologija. – Kaunas: Technologija, 1996.
4. *Arbatauskas A.* Indicators of School Manager's Activities. In: *Hamalainen K. and Van Wieringen F.* (eds) Reforming Educational Management in Europe. – De Lier.: Academic Book Center, 1994.
5. *Arbatauskas A.* (sud.) Atestacija. Vadyba. Ugdymo filosofija. – Vilnius: Leidybos centras, 1996.
6. *Arends R. I.* Mokomės mokyti. – Vilnius: Margi raštai, 1998.
7. *Barkauskaitė M.* Lietuvos švietimo sistemos kaitos vertinimai (direktorių, mokytojų, pirmo kurso studentų požiūriu)//Pedagogika. – 1997, Nr. 34.
8. *Bell L.* Educational Management as Agenda for the 1990's. *Educational Management and Administration*, 19 (3). – 1991.
9. Bendrojo lavinimo mokyklos audito metodika (projektas). – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2000.
10. *Birzea C.* Dialogue on Reforms in Central and Eastern Europe. *Education*. – 1995.
11. *Birzea C.* Educational Reform and Power Struggle in Romania. *European Journal of Education*, 31 (1). – 1996.
12. *Blenkin G. M., Edwards G. and Kelly A. V.* Perspectives on Educational Change. In: *Harris A., Bennet N. and Preedy M.* (eds) Organizational Effectiveness and Improvement in Education. – Buckingham: Open University Press, 1997.
13. *Bruzgelevičienė R.* Lietuvos švietimo kaita. – Vilnius: Garnelis, 2001.
14. *Bullock A. and Thomas H.* Schools at the Centre? A Study of Decentralisation. – London: Routledge, 1997.
15. *Cibulskas R.* Mokyklų vadovų veiklos pagrindinės nuostatos ir motyvacija//Pedagogika. – 1996, Nr. 32.
16. *Cibulskas R.* Švietimo vadyba: mokslas ir praktinė veikla//Pedagogika. – 1997, Nr. 33.
17. *Černius V. J.* Mokykla: organizacija, bendravimas, vadovavimas. Kn.: *Dereškevičius P.* (sud.) Lietuvos švietimo reformos gairės. – Vilnius: Valstybinis leidybos centras, 1993.
18. *Day Cr., Hall C., Gammage Ph., Coles M.* Pradinės mokyklos ugdymo turinio vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 1998.
19. *Dalin. P., Rolff H. G., Kleekamp B.* Mokyklos kultūros kaita. – Vilnius: Tyto alba, 1999.
20. *Džeimsas V.* Pragmatizmas. Naujas kai kurių senų mąstymo būdų pavadinimas. – Vilnius: Pradai, 1995.
21. *Edwards A. M.* Educational Theory as Political Theory. – Aldershot: Avebury, 1996.
22. European Commission. Indicators and Benchmarks of Quality of School Education. Second Progress Report // Informacinis leidinys. – 1999, Nr. 37–38.
23. *Everard K. B. ir Morris G.* Efektyvus mokyklos valdymas. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 1997.
24. *Fullan M.* Change Forces. Probing the Depths of Educational Reform. – London: Falmer Press, 1993.
25. *Fullan M.* Pokyčių jėgos. – Vilnius: Tyto alba, 1998.
26. *Friel C. John ir kt.* 7 geriausi (šaunių) paauglių įpročiai. – Vilnius: Tyto alba, 2003.

27. *Hopkins D., Ainscow M., West M.* Kaita ir mokyklos tobulinimas. – Vilnius: Tyto alba, 1998.
28. *Jackūnas Ž.* Lietuvos švietimo plėtotė Europos edukacinių nuostatų kontekste. Kn.: *Dereškevičius P.* (sud.) Lietuvos švietimo reformos gairės. – Vilnius: Valstybinis leidybos centras, 1993.
29. *Jackūnas Ž.* Demokratinio švietimo sklaida Lietuvoje. Kn.: Švietimo reforma ir mokytojų rengimas, 4 t. – Vilnius: VPU, 1997.
30. *Janauskaitė R.* Kaip parengti mokyklos plėtros planą. – Vilnius, 1998.
31. *Jucevičienė P.* Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996.
32. *Jucevičienė P.* Universitetų reforma: save ugdančios organizacijos koncepcija ir jos realizavimo reikšmė. Acta Paedagogica Vilnensia, 3 t. – Vilnius: VU leidykla, 1996.
33. *Jucevičius R.* Vadybos pagrindai. Kn.: *Večkienė N.* (sud.) Švietimo vadybos įvadas. – Kaunas: Technologija, 1996.
34. *Hargreaves A.* Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. – Vilnius: Tyto alba, 1999.
35. How good is our school? The Scottish office, Education and Industry Department. – 1996.
36. *Juozaitis A.* Švietimo kaitos problemos Lietuvoje. Kn.: Švietimo reforma ir mokytojų rengimas, 1 t. – Vilnius: VPU, 1995.
37. *Juozaitis A. ir kt.* Ugdomasis inspektavimas. – Vilnius: Leidybos centras, 1997.
38. *Krikščiūnienė D.* Subalansuotų rodiklių naudojimas marketingo informacijos sistemoje. – Vilnius, 2001.
39. *Kuolys D.* Ugdymo turinio kaita ir mokykla. Kn.: Švietimo reforma ir mokytojų rengimas, 3 t. – Vilnius: VPU, 1997.
40. *Lepeškienė V.* Humanistinis ugdymas mokykloje. – Vilnius: Valstybinis leidybos centras, 1996.
41. Lietuvos švietimas 2000. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2001.
42. Lietuvos švietimo reformos apžvalga (1990-2001). – Vilnius, 2001.
43. Lietuvos švietimas 2002. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2003.
44. *Lukšienė M.* Jungtys. – Vilnius: Alma littera, 2000
45. *Mačerinskienė I.* Lietuvos švietimo sistemos valdymo pokyčiai 1990–1994 metais. Socialiniai mokslai. Edukologija, 1 (5). – 1996.
46. Mokyklos tobulinimas informacijos amžiuje 2. – Vilnius, 1999.
47. *Muller Indrebo A.* Demokratinis vertinimo modelis// Dialogas. – 1998, Nr. 44.
48. Priešmokyklinis ugdymas. Pirmą knygą. Straipsnių rinkinys. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2002.
49. Priešmokyklinis ugdymas. Antra knygą. Straipsnių rinkinys. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2003.
50. *Paterson K.* Pasiruošk...Dėmesio...Mokyk! – Vilnius, 2002
51. *Pruskus V.* Lietuvos švietimo pasiekimai OECD šalių kontekste. – Vilnius: VPU, 1998.
52. Psichologinė pagalba mokyklai. – Vilnius: Leidybos centras, 1995.
53. *Rado P.* Transition in Education the key Educational Policy Areas in the Central European and Baltic Countries. – 1999.
54. *Rado P.* Švietimas pereinamuoju laikotarpiu. – Vilnius, 2003.
55. *Stoll L., Fink D.* Keičiame mokyklą. – Vilnius: Margi raštai, 1998.
56. *Stundys V.* Rajono, miesto švietimo sistemos kūrimo gairės//Lietuvos Respublikos kultūros ir švietimo ministerija. Informacinis biuletenis. – 1993, Nr. 5–7.
57. Švietimo reformos. Švietimo studijos. Nr. 4. – Vilnius: Solederija, 1998.
58. Švietimo studijų sąsiuvinis. Pedagogai ir mokiniai: požiūris į švietimo reformą. Nr. 3. – Vilnius: Solederija, 1997.
59. Švietimo studijų sąsiuvinis. Švietimo vadyba. Nr. 1. – Vilnius: Solederija, 1997.
60. *Tamošiūnas T.* Projektų metodas ugdymo praktikoje. – Šiauliai, 1999.

61. *Targamadžė V.* Švietimo organizacijų elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996.
62. *Vaicekauskienė V.* Monitoringo sistema: samprata, duomenų šaltiniai, informacijos tvarkymas ir panaudojimas, vertinamos sritys ir indikatoriai. Projektas. Neskelbtas rankraštis. – 2000.
63. *Vasiliauskas A.* Strateginis valdymas. – Kaunas: Technologija, 2002.
64. *Večkienė N. (red.)* Švietimo vadybos įvadas. – Kaunas: Technologija, 1996.
65. White Paper on Education and Training. – Brussel, 1995.
66. *Teresevičienė M., Gedvilienė G.* Mokymasis bendradarbiaujant. – Vilnius, 2000.
67. Viešojo administravimo efektyvumas (monografija). – Vilnius, 2001.
68. *Zakarevičius P.* Vadyba: valdymas, administravimas? Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 3. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 1996.
69. *Zakarevičius P.* Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 1998.
70. *Zybartas A.* Mokyklos autonomija ir švietimo valdymo reforma Vengrijoje. Švietimas užsienyje, 3 t. – Vilnius: Lietuvos pedagogų kvalifikacijos institutas, 1995.
71. *Želvyš R.* Lietuvos švietimo vadovų požiūris į vykstančią švietimo reformą. Pedagogika, 37. – Vilnius, 1998.
72. *Želvyš R.* Švietimo sistemos centralizacija/decentralizacija kaip esminė švietimo kaitos problema. Socialiniai mokslai. Edukologija, 3(12). – Vilnius, 1997.
73. *Želvyš R.* Švietimo vadyba ir kaita. – Vilnius: Garnelis, 1999.
74. *Želvyš R.* Švietimo vadybos samprata ir plėtros tendencijos šiuolaikinėje užsienio edukologijoje. Acta Paedagogica Vilnensia, 3 t. – Vilnius: VU leidykla, 1996.
75. *Želvyš R.* Švietimo vertinimas//Mokykla. – 1996, Nr. 10–11.
76. *Želvyš R.* Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: VU leidykla, 2003.
77. Lietuva. Žinių ekonomikos plėtra, 2003.
78. Švietimas savivaldybėse. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2003.
79. *Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskas G.* Mokyklos strategija, strateginio vystymo vadovas. – Kaunas: Žinių visuomenės institutas, 2003.
80. Lietuvos švietimas. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2004.
81. Mokyklų tinklo pertvarkos metodinės rekomendacijos. – Vilnius, 2004.

TURINYS

Ministro žodis / 3

I dalis

Ričardas Ališauskas. Pažink save: trys klausimai kiekvienam / 4

LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas 2005-07-22 Nr. ISAK-1557

„Dėl Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikos tvirtinimo“ / 8

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika / 9

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos veiklos sritys, rodikliai, pagalbinių rodiklių, iliustracijos, požymiai, šaltiniai ir metodai / 12

II dalis

1. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito modelis / 35

2. Rekomendacijos ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus auditui atlikti / 39

3. Duomenų rinkimo metodai / 43

4. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito ataskaita / 57

5. Planavimo principai / 58

6. Išteklių vidaus auditui atlikti / 61

7. Sąvokos / 66

8. Naudotini šaltiniai / 67

III dalis

Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodikos rengėjai / 70

IV dalis

Literatūra / 73

IKIMOKYKLINIO UGDYMO MOKYKLOS VIDAUS AUDITO METODIKA

2005-09-12. Tiražas 1500 egz. Užs.

Išleido LR 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