

**VILNIAUS PEDAGOGINIS UNIVERSITETAS
SOCIALINĖS KOMUNIKACIJOS INSTITUTAS
SOCIALINĖS PEDAGOGIKOS KATEDRA**

JURGITA MIŠKELYTĖ

**VIDAUS AUDITAS KAIP KOKYBĖS VADYBOS PRIELAIDA
INNER INSPECTION AS PRECONDITION OF THE QUALITY OF MANAGEMENT**

Magistro darbas

Mokslinio darbo vadovas doc. dr. R. Prakapas

Vilnius

2007

TURINYS

Įvadas	5
1. Kokybės vadybos aktualumas organizacijų kaitai	8
Kokybės vadybos samprata.....	8
1.2. Kokybės vadybos įtaka organizacijų kaitos procesams.....	14
1.2.1. Žmogiškųjų išteklių svarba kokybės vadyboje.....	19
1.2.2. Organizacinė kultūra ir kokybės tobulinimas.....	23
2. Vidaus auditas kaip kokybės vadybos prielaida	28
2.1. Vidaus audito prasmė ir filosofija.....	28
2.2. Vidaus audito įtaka kokybiniams socialinių organizacijų pokyčiams.....	34
3. Vidaus audito įtaka socialinių organizacijų veiklos tobulinimui	43
3.1. Vidaus auditas kaip socialinių organizacijų veiklos vertinimas ir tobulinimas....	43
3.2. Vidaus audito duomenų analizė ir rezultatai.....	46
3. 2. 1. Plačiojo audito duomenų analizė.....	46
3. 2. 2. Giluminio audito rezultatų analizė.....	54
3. 2. 3. Pirmųjų ir antrųjų plačiojo audito metų rezultatų palyginimas.....	57
Išvados	66
Rekomendacijos	67
Literatūros sąrašas	68
Santrauka	72

IVADAS

Pasaulio ekonomikos globalizacija lemia sparčius kokybės kaip esminio organizacijų ir jų produktų ar paslaugų konkurencingumo elemento, įsisavinimo procesus. Įvairiose šalyse plėtojama kokybės vadybos sistemų ir metodų įvairovė, tobulinamas jų turinys, taikomos bendros kokybės atitikties laidavimo ir vertinimo procedūros. Šiomis priemonėmis siekiama didinti organizacijų veiklos efektyvumą ir rezultatyvumą, užtikrinti paslaugų ir prekių kokybę, o tuo pačiu ir gerinti visuomenės gyvenimo kokybę. Šiandienos kokybės programos didžiausią dėmesį skiria organizacijų veiklos ir jų produktų kokybės tobulinimui, žinių ekonomikos ir inovacijų plėtotei bei intelekto išteklių kokybės gerinimui (J. Ruževičius, 2006, 27 - 30).

Kokybės vadyba, sukurta žymiausiose JAV pramonės kompanijose, šiuo metu taikoma pačiose įvairiausiose sferose, taip pat ir mokslo bei mokymo įstaigose ne tik Amerikoje, Europoje, bet ir kitose išsivysčiusiose pasaulio šalyse. Todėl įvairioms organizacijoms Lietuvoje ypač svarbu perprasti kokybės vadybos filosofiją bei metodus ir jais vadovautis kasdieninėje veikloje, nes be šių metodų neįmanoma konkuruoti ne tik su pasaulio organizacijomis, bet ir tarpusavyje. Tik savarankiška, atvira, pati savo veiklą projektuojanti, tobulinanti ir už ją atsakomybę prisiimanti organizacija šiandien gali reaguoti į sparčius gyvenimo pokyčius, iššūkius, kintančius visuomenės poreikius. Viena iš svarbiausių, tačiau nesenai, išplėtotų idėjų, pripažįstamų veiksmingu organizacijos veiklos kokybės tobulinimo instrumentu, pripažįstamas vidaus ir išorės auditas.

Lietuva įžengė į itin sparčios kaitos, kupiną naujų iššūkių amžių, kuris kelia naujus reikalavimus ir asmeniui, ir visuomenei, o kartu – ir juos ugdančiai švietimo sistemai. Atliekami įvairūs tyrimai, kurie pateikia nerimą keliančios statistikos, bylojančios apie pagrindinių įgūdžių stoką, nepakankamas mokslo žinias, neišlavintą kritinį mąstymą, nesugebėjimą spręsti iškilusias problemas ir nesusiformavusius socialinės elgsenos įgūdžius. Ieškoma centralizuotai taikomų modelių problemoms spręsti, tačiau nuolatosis pabrėžiama, jog itin svarbi yra mokyklos, kaip socialinės organizacijos, aktyvi pozicija, jos gebėjimas reguliuoti į naujus iššūkius. Švietimas, kaip ir daugelis žmogaus gyvenimo sričių, privalo nuolat keistis, kad gebėtų atlikti savo paskirtį – atitiktų sparčiai kintančios visuomenės poreikius. Nuolat kisdamos, šios organizacijos turi stiprinti savo galias, kad sparčios kaitos sąlygomis padėtų visuomenei išlaikyti savo identitetą. Todėl kokybės vadybos metodai ir principai, sėkmingai pritaikyti gamybos organizacijose, nesustabdomai skverbiasi į valstybės valdymo ir viešąjį sektorių. Pastaruoju laiku, ypatingas dėmesys kokybei skiriamas švietimo, sveikatos priežiūros ir kitose viešojo sektoriaus organizacijose.

Vidaus auditas kaip vertinimo ir veiklos tobulinimo priemonė yra svarbus žingsnis, siekiant gerinti švietimo kokybę, tapęs pagrindiniu elementu organizacijose diegiamų naujovių tarpe. Švietimo organizacijos visuomet buvo atsakingos už teikiamo mokslo kokybę, tačiau dabar joms tampant vis labiau autonomiškomis, rūpinimosi veiklos kokybe procesas turėtų būti įtvirtintas kasdieninėje pačios organizacijos praktikoje. Vidaus auditu siekiama pagerinti sprendimų priėmimo procesą, padėti sėkmingiau realizuoti tikslus bei pagerinti mokyklos teikiamo švietimo kokybę.

Siekiant užtikrinti organizacijos veiklos kokybę, reikalingi sistemini, kryptingi, patikimi tyrimai. Sužinoti ar buvo pagerinta kokybė neįmanoma, jei prieš tai ji nebuvo matuojama, todėl norint gerinti kokybę, reikia ją nuolat matuoti bei vertinti, ir tobulinti gautus rezultatus. Šie duomenys yra būtini sėkmingam kokybės vadybos diegimui ir apskritai, valdymo gerinimui: organizacijos politikos analizei, strateginiam planavimui. Todėl labai svarbu pereiti nuo epizodinių, dalinių, apžvalginių, ne visada aktualių prie nuoseklių, reprezentatyvių ir organizacijos kaitai reikšmingų tyrimų.

Dabartiniu laiku ir Lietuvoje galima pastebėti aktyvų kokybės vadybos mokslo vystymąsi: naujausi vadybos mokslo pasiekimai analizuojami ir diegiami praktikoje, ypatingas dėmesys skiriamas visuotinei kokybės vadybai, jos analizei bei įdiegimui įmonėse ir organizacijose. Dar 1995 metais sukurta Nacionalinė kokybės programa, kurios tikslas – suburti mokslo ir mokymo įstaigas, įmones ir organizacijas kokybės vadybos metodams įgyvendinti, siekiant sukurti jose nuolatinio tobulėjimo mechanizmą. Lietuvos mokslo ir technologijų Baltojoje knygoje (2001), apibrėžiančioje ilgalaikę mokslo ir technologijų plėtros strategiją, kokybės vadybos problemų sprendimas priskiriamas prie prioritetinių mokslo uždavinių. Pasaulio šalių pavyzdžiu, 2001 metais buvo įkurta Lietuvos kokybės vadybos asociacija, kuri 2003 metais priimta į Europos kokybės organizaciją. 2005 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybė parvirtino naują šalies prioritetą - „stiprinti šalies intelektualinį potencialą siekiant švietimo ir mokslo kokybės ir veiksmingumo” (Žin. Nr. 30-944, 2005). Daug dėmesio auditui, kaip kokybės tobulinimo instrumentui skiriama strateginiuose Lietuvos Respublikos dokumentuose: Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje (2002), Valstybinėje švietimo strategijoje (2003), Lietuvos švietimo įstatyme (2003).

Šiandienos Lietuvoje kokybės vadybos sistemų veiksmingumo ir integravimo, visuotinės kokybės vadybos, socialinės kokybės, viešojo sektoriaus kokybės klausimus nagrinėja nemažai mūsų šalies - J. Ruževičiaus (2005, 2006), A. Jurkauskas (2006), P. Vanagas (2002, 2004), V. Dikavičius (2003), S. Stoškus (2003), V. Adomėnas (2003) ir užsienio mokslininkų - A. Šadrinas (2002), C.C. Baršcykas (1999) ir kt. Svarbiausių kokybės vadybos aspektų atskleidimui daug dėmesio skyrė D. Pociūtė (2005), R. Vitkauskas (2005), V.

Janušauskienė (2005), V. Adomėnas (2003), D. Bagdonienė (2004). Organizacijos elgsenos, kultūros ir tobulinimo klausimais domisi V. Targamadzė (1996, 2002), A. Seilius (1998), P. Jucevičienė (1996) ir kt. Švietimo organizacijų vidaus audito problematiką ir tobulinimo galimybes tyrinėja M. Barkauskaitė (2002, 2006), R. Ališauskas (2002, 2005), R. Dukynaitė (2002, 2006), G. Kazakevičius (2004, 2005).

Nemažai straipsnių kokybės vadybos, audito, kaitos klausimais galima rasti periodinėje spaudoje, straipsnių rinkiniuose.

Taigi, galima teigti, kad visi išdėstyti argumentai patvirtina kokybės vadybos teorinių ir praktinių klausimų nagrinėjimo aktualumą.

Objektas – vidaus audito realizacija kokybės vadybos procese.

Problema – vidaus audito įtaka organizacijos veiklos kokybei.

Tikslas – atskleisti vidaus audito įtaką organizacijos kokybės procesams.

Uždaviniai:

1. Atskleisti kokybės vadybos įtaką organizacijų kaitos procesams.
2. Apibūdinti vidaus audito svarbą kokybės vadyboje.
3. Išanalizuoti vidaus audito įtaką kokybinių organizacijos pokyčių realizavimui.

Hipotezė – vidaus auditas kaip viena iš kokybės vadybos prielaidų įtakoja organizacijų kaitos procesus.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analitinė apžvalga ir kokybinė analizė.
2. Socialinės organizacijos atlikto vidaus audito ataskaitų duomenų kokybinė analizė.

Tyrimo charakteristika:

Tyrimas atliktas Lazdijų rajono savivaldybės Kapčiamiesčio E. Pliaterytės pagrindinėje mokykloje. Tyrime panaudoti Kapčiamiesčio E. Pliaterytės pagrindinės mokyklos vidaus audito dokumentai: 2004/2005 m.m. ir giluminio audito ataskaitos, 2005/2006 m.m. plačiojo audito ataskaitos, anketos, mokyklos strateginis planas 2005 – 2010 m. ir 2005m., 2006m., 2007m. metinės veiklos programos, individualiosios programos, metodinių grupių programos, teminiai planai ir kt.

Darbo struktūra: įvadas, trys skyriai, išvados, literatūros sąrašas, santrauka, priedai.

1. KOKYBĖS VADYBOS AKTUALUMAS ORGANIZACIJŲ KAITAI

1. 1. Kokybės vadybos samprata

Dažnai stebint gyvenime vykstančius nesustabdomus pasikeitimus, suvokiama, kad visa tai, kas anksčiau buvo ne taip svarbu, dabar tampa itin populiariu ir įdomu. Ir atvirkščiai, kas buvo manoma, jog yra svarbu, reikšminga, tarsi keliauja į antrą planą. Dabar tiek mene, tiek moksle, tiek versle, į pirmą planą iškyla dalykai, kurie anksčiau nebuvo išskiriami ar akcentuojami, vienas iš jų – kokybės aspektas (Atkočiūnaitė, Markevičiūtė, 2004, 8). Tikriausiai XXI amžius bus kokybės amžius, mano E. R. Stancikas ir D. Bagdonienė (2004), vartotojai visame pasaulyje reikalaus kokybės, kuri bus ne tik verslo, bet ir ekonominio stabilumo bei socialinės gerovės sėkmės veiksnys. Kokybės samprata yra jos vadybos pamatas, todėl prieš gilinantį į kokybės vadybos sistemas, pravartu apžvelgti kokybės apibrėžimus, nes kokybės, kaip galutinio tikslo, supratimas vadyboje yra ypač svarbus.

Vartojant visiems suprantamas sąvokas, retai susimąstoma, ką jos iš tikrųjų reiškia. Viena iš tokių bendrinių sąvokų ir yra kokybė. *Kokybė* – iš pirmo žvilgsnio įprasta, tačiau šiandien dar taip menkai suvokiama sąvoka, pastebi kokybės vadybos specialistas K. Barščykas (1999, 19). Ir nors žmonija jau nuo senų laikų intuityviai siekė kokybės, klausimas, kas tai yra, nepaprastai sunkus, vedantis į galias, skirtingų filosofinių požiūrių problemas. Analizuodami šios sąvokos reikšmę, tyrėjai pastebi, kad ji nevienareikšmė, todėl konkrečiai apibrėžti kokybę nėra lengva. J. Ruževičiaus (2006, 20) manymu, to priežastis - kokybės sąvokos sudėtingumas ir platumas, kuriuos lemia didelė kokybės objektų įvairovė ir kokybės veiksmų bei jos sukeltų problemų gausa, tačiau, kita vertus, kokybė yra dinaminė sąvoka, kuri skirtingai traktuojama atskirų vartotojų grupių, priklauso nuo kokybės objekto ir kinta bėgant laikui.

Daugelis autorių sutinka, kad kokybė yra filosofinė kategorija, apibūdinama kaip esminė daikto, proceso ar reiškinio savybė, išskirianti tam tikrą objektą iš panašių (Atkočiūnaitė, Markevičiūtė ir kt., 2004, 15). Iš šio paaiškinimo išplaukia, kad vieno objekto kokybės negalima palyginti su kito objekto kokybe. Kiekvienas objektas yra toks, koks jis yra, nekreipiant dėmesio į tai, ar jis susijęs su kitais objektais, ar ne. Vidmantas Dikavičius ir Stasys Stoškus (2003, 125) nurodo, kad kokybė, susijusi su nuolatiniu žmonijos noru pasiekti tobulumo viršūnę, todėl *kokybė* – nuolatinis tobulėjimas - „esybės charakteristika, kuri duotu laiko periodu santykinai tenkina vartotojų poreikius, o galbūt ir pralenkia kai kurių iš jų lūkesčius dėl jų neviseiško žinojimo apie duotos rūšies esybės tobulumo etaloną duotu laiko

periodu“. Kadangi tobulėjant produktui didėja ir vartotojo poreikiai, tai šie procesai nuolat sąveikauja skatindami abipusį tobulėjimą. Visuotinai vartojama kokybės definicija pabrėžia, kad kokybė yra prekių ar paslaugų standartas, kuris dažnai išreiškia pastarųjų atitiktį vartotojo reikalavimams. Kitaip tariant, rinkos sąlygomis kokybės samprata yra siejama su poreikiais ir jų patenkinimu (Šadrinas, 2002, 54). Tai tik keletas kokybės apibrėžimų, tačiau juos galima sutraukti į vieną iš šių sakinių:

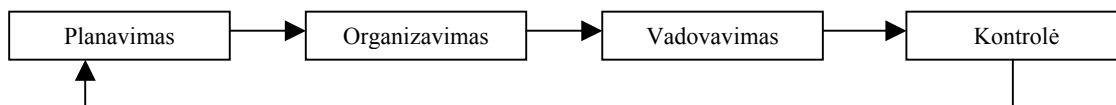
- tai specifikacijų atitikimas, t.y. kokybė apibrėžiama kaip santykinis ydų nebuvimas;
- vartotojo reikalavimų tenkinimas (Barščukas, 1999, 19).

Iš pateiktų apibrėžimų galima daryti išvadą, kad kokybė - tai fenomenas, kurį nusakyti pakankamai keblu, nes kokybė visada buvo suprantama nevienodai. Vargu ar reikia tuo stebėtis, juk kokybės suvokimas priklauso tiek nuo subjektyvių ją vertinančių asmenų nuostatų, tiek nuo konteksto, kuriame šis vertinimas vyksta. Kaip pažymi Nijolė Paulauskaitė ir Povilas Vanagas (1998), vystantis kokybės koncepcijai, keitėsi ir dėmesio objektai. Iš pradžių buvo domimasi organizacijos gaminamų produktų ar teikiamų paslaugų kokybe, vėliau – produktų gamybos ir paslaugų teikimo proceso kokybe. Šiuo metu kokybė suprantama plačiau – ji apima vidinių organizacijos procesų ir funkcijų kokybę bei visų darbuotojų įtraukimą į jos gerinimą. R. Ališausko (2002, 7) manymu, praktiniu vadybos požiūriu, konkretų kokybės turinį lemia susitarimas.

Šiandien visuotinai pripažįstama, jog vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių organizacijos rezultatyvumą, yra pamatuota sistemos vadyba ir atvirkščiai, strateginės vadybos klaidos gali sugriauti visą organizacijos sistemą. Kitaip sakant, demokratiškais santykiais grįsta vadyba ir valdymas, ne tik apjungia žmogiškuosius išteklius, skatina individo ir grupės socialinę saviraišką, pažadina vidinę motyvaciją, bet kartu sudaro sąlygas organizacijai tobulinti veiklą ir siekti geresnių rezultatų.

Įvairūs autoriai pateikia skirtingus *vadybos* apibrėžimus. Bendriausiai vadybą galima apibrėžti kaip metodų, formų, principų ir priemonių sistemą, naudojamą organizacijos efektyvumui didinti, kitaip sakant, kaip organizacijos valdymą, teigia Violeta Damašienė, (2002, 6). Birutė Leonienė (1997, 137) vadybą apibrėžia kaip mokslą apie socialinių organizacijų sistemų valdymą. „Valdymas – kryptingas socialinis – ekonominis ir psichologinis poveikis darbuotojų grupei ar kolektyvui, organizuojant ir koordinuojant veiklą, kad būtų gaunami efektyvūs rezultatai mažiausiomis sąnaudomis” (Kučinskienė, Kučinskas, 2005, 200). Dažnai sąvokos *vadyba* ir *valdymas* yra vartojamos kaip sinonimai. Šias dvi sąvokas reikėtų laikyti panašiomis tiek, kiek kiekviena jų išreiškia tą patį procesą, tačiau vadybos sąvoka yra platesnė. Ji reiškia ir mokslą apie organizacijos valdymą.

Vadybos mokslo teoretikai Džeimsas A.F. Stoneris, Edvardas Freemanas, Danielis R. Gilbertas (2000,10), išskiria keturias pagrindines vadybos funkcijas (žr. 1pav.).



1 pav. Vadybos funkcijos pagal A. F.Stonerį, E.Freemaną, D.Gilbertą (2000)

- Planavimas funkcija apima sprendimų priėmimą, planavimą, strategijos įgyvendinimą.
- Organizavimas padeda suburti tinkamus išteklius ir parengti organizacijos struktūrą, siekiant įgyvendinti tikslus.
- Kalbant apie vadovavimo funkciją siūloma orientuotis į motyvaciją, lyderiavimą, komandinį darbą, komunikaciją ir derybas, nes vadovavimui svarbiausia – žmonių santykiai ir laikas.
- Kontrolė – atlikimo lygio palaikymas stebint ir įvertinant. Ši funkcija padeda vadovui išlaikyti organizaciją pasirinktame kelyje. Tai viena svarbiausių vadybos funkcijų, garantuojanti grįžtamąjį ryšį.

Daugelis tyrėjų išskiria būtent šias vadybos funkcijas, tačiau kai kurie jas keičia ar papildo. Štai R. Jucevičius (1997) ir V. Damašienė (2002, 40) dar išskiria motyvavimo funkciją kaip žmonių skatinimą atitinkamai veiklai. J. Birchallas ir G. Morrisas (1996), viena iš vadybos funkcijų laiko nukreipimą, t. y. tikslų pasiekimą individualiai ar deleguojant kitiems. Vis dėlto dažniausiai įvairiose vadybos teorijose neapsieinama be minėto, galima sakyti, klasikinio vadybos funkcijų derinio, pritaikant joms savitą filosofiją ir pažiūras.

Kai kurie tyrėjai vadybos teorijas siūlo priimti ne kaip absoliučią tiesą, bet kaip mokslą, padedantį pažinti sudėtingas organizacines sistemas. Teisingas teorijos ir mokslinių tyrimų rezultatų pritaikymas vadovams padeda numatyti priimtų sprendimų įgyvendinimo rezultatus ir kartu sumažinti (ar panaikinti) klaidų tikimybę (www.ifovi.vu.lt). Taigi vadybą galima suprasti kaip tam tikrą koordinuotą veiklą organizacijai kaupti ir valdyti, be abejo, bendra vadybos veikla apima ir kokybės aspektus.

XXI amžiuje susiduriama su nuolatiniiais pokyčiais valdymo srityje. Visuomeninės santvarkos kaita, vertybių skalės svyravimai, ekonomikos globalizacija verčia kitaip pažvelgti į valdymo procesus. Nepaliaujamai ieškoma kelių į didesnę veiklos efektyvumą, tobulinimą, kokybę, suvokiant, kokios sudėtingos yra šiuolaikinės organizacijos. Viena iš svarbiausių idėjų, pripažįstamų veiksmingu organizacijos veiklos tobulinimo instrumentu, akcentuojama *kokybės vadyba*. Vladimiro Obrazcovo nuomone, kokybės vadyba - tai susiformavusi mokslo

ir studijų disciplina, kurios metodai, priemonės ir principai plačiai taikomi įvairių veiklos sričių organizacijų bendrajai vadybai, ir yra viena iš pagrindinių veiklos veiksmingumo didinimo priemonių (2006, 173 - 175). Organizacijoms orientuojantis į kokybę, *kokybės vadybos* apibrėžimas tampa ypač aktualus, nes nuo jo priklauso, kaip kokybės vadyba bus diegiama organizacijoje, kokia bus kuriama kultūra, kokią tai darys įtaką darbuotojams.

Kokybės vadyba formavosi evoliucionuodama, remiasi koncepcijomis, t. y. idėjų, pažiūrų, į tam tikrus reiškinius visuma, kurių svarbiausia yra visuotinės kokybės vadyba. *Visuotinės kokybės vadyba* yra tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkus organizacija nuolat tobulėja, siekdama kuo veiksmingiau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama paslaugų (ar produktų) kokybę (Barščukas, 1999, 15). Reikia pastebėti, kad kokybės vadybos aspektai dažniausiai orientuojami būtent į visuotinės kokybės vadybos filosofiją ir remiasi jos principais. Pasak J. Ruževičiaus (2006, 71), tai veiksmingiausia *kokybės vadybos priemonė*, siekiant didesnio organizacijos konkurencingumo, išskirtinę kokybės svarbą pabrėžianti vadybos teorija ir praktinių vadybos priemonių sistema, kurias pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į kokybės gerinimo procesus visus darbuotojus. Šiems tikslams pasiekti naudojama daugiau kaip šimtas kokybės vadybos metodų, modelių, priemonių ir darbuotojų kompetencijos ugdymo sistema.

Kokybės vadyba nuo kitų vadybos teorijų skiriasi tuo, kad tai nėra vien tam tikras veiklos organizavimo metodas, tai yra *mąstymo būdas*. Kokybės vadybos metodai padeda organizacijai taip tobulinti savo veiklą, kad sunkumams būtų užbėgta už akių. Tai įmanoma į veiklą yra žvelgiant sistemiškai. Šis požiūris leidžia nustatyti, kas skatina problemų formavimąsi ir kaip galima pašalinti jų atsiradimo priežastis (Atkočiūnienė, Markevičiūtė, 2004). Kiekvienas veiklos proceso dalyvis privalo ne tik analizuoti savo veiklą, ieškoti tobulinimo galimybių, bet ir tas galimybes realizuoti, kad tobulėtų veikla ir būtų siekiama bendrų organizacijos tikslų.

Kokybės vadybos koncepcija grindžiama nuolatiniu organizacijos tobulėjimu, ypač akcentuojant žmogiškųjų išteklių svarbą, siekiant tenkinti vartotojų poreikius ne tik dabar, bet ir ateityje. Stephen P. Robbinsas (2003, 25) kokybės vadybą aiškina kaip:

- intensyvų dėmesio sutelkimą į klientą, šiuo atveju tai ne tik išoriniai klientai, kurie naudojami produktais ar paslaugomis, bet ir vidiniai, kurie bendrauja su kitais organizacijos darbuotojais ar juos aptarnauja;
- rūpinimąsi nuolatiniu tobulinimu. Reikia turėti omenyje, jog „labai gerai“ yra dar nepakankamai gerai;
- kokybės gerinimą. Kokybės gerinimas suvokiamas ne tik kaip galutinio produkto, bet visos organizacijos veiklos gerinimas;

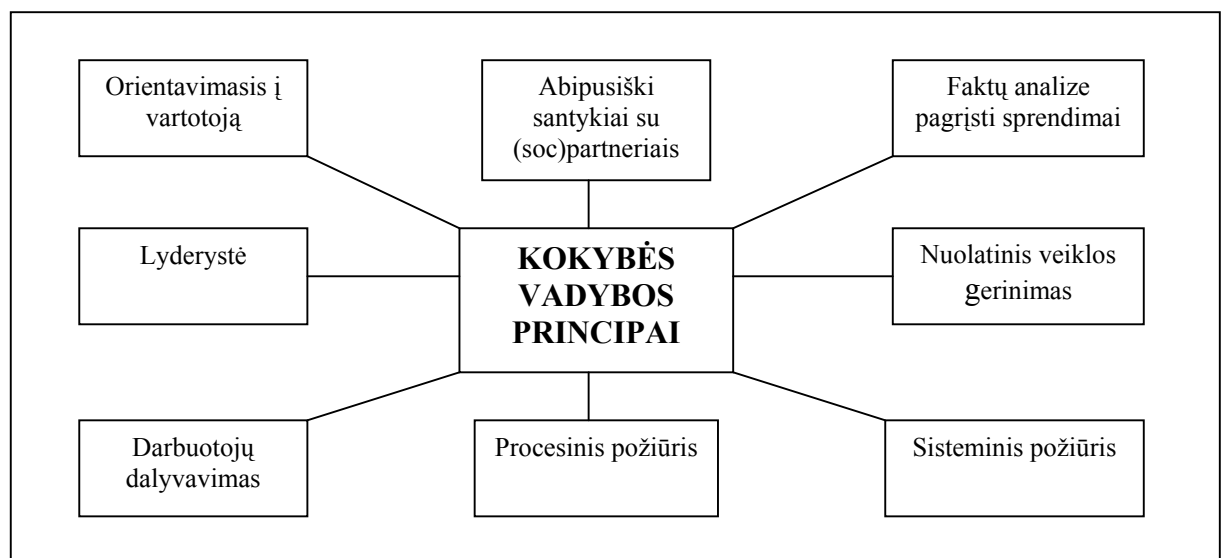
- tikslų įvertinimą. Kokybės vadyboje taikomi statistiniai metodai kiekvienam veiklos kintamajam įvertinti, kad vėliau palyginus šiuos kintamuosius, būtų galima atskleisti problemas;

- darbuotojų įtraukimą. Kokybės vadyba reiškia, kad organizacijoje dirbantys žmonės tiesiogiai dalyvauja diegdami tobulinimus.

Taigi, kokybės vadyba – tai organizacijos bendrosios valdymo funkcijos dalis, nustatanti kokybės politiką, tikslus, pareigas ir kokybės vadybos priemones. Kokybės vadyba jungia penkis kokybės sistemos elementus: kokybės planavimą, kokybės valdymą, kokybės užtikrinimą, kokybės kontrolę ir kokybės gerinimą (Ruževičius, 2006, 21).

Visos pagrindinės vadybos funkcijos yra taikomos ir kokybės vadybos teorijose, ypač akcentuojant analizės ir vertinimo funkcijas, kurios vykdomos visuose etapuose ir parodo prioritetines organizacijos veiklos tobulinimo sritis. A. Sakalo (1998) teigimu, būtina atkreipti dėmesį, kad kokybės siekiančioje organizacijoje, kontrolės funkcija yra demokratizuojama. Tai galima išvelgti jau pagrindiniuose teiginiuose: išsipareigojimas siekti kokybės, darbuotojų įtraukimas, atsakomybė už kokybę.

Kokybės vadyba apima daugelį jau iš seno žinomų vadybos principų, metodų, papildo juos naujais ir suteikia jiems savitą filosofiją, tai suprantama kaip nauja pakopa vadybos mokslo raidoje. Tarptautinė standartizacijos organizacija (ISO) rekomenduoja vadovautis šiais kokybės vadybos principais (žr. 2 pav.) :



2 pav. Kokybės vadybos principai

- Orientavimosi į vartotoją principas akcentuoja ne tik savo vartotojų poreikių supratimo ir jų tenkinimo svarbą, bet ir vartotojų pa(s)itenkinimo tyrimą ir jų nusiskundimų įvertinimą.

- Lyderystės principas padeda vadovams suvienyti organizacijos tikslus, kurti bendravimu pagrįstą aplinką, nes būtent bendravimas ir komandinis darbas padeda plėtoti kokybės tikslus, atskleidžia veiklos gerinimo galimybes ir remia jų realizavimą.

- Darbuotojų dalyvavimas. Visų lygmenų darbuotojai yra organizacijos pagrindas. Aktyvus jų įtraukimas į veiklą leidžia veiksmingai panaudoti jų gebėjimus organizacijos labui, o darbuotojų gebėjimų panaudojimas yra neatsiejamas nuo jų kompetencijos ugdymo.

- Procesinis požiūris padeda pasiekti norimus rezultatus efektyvesniu būdu. Kitaip sakant, veiklos procesai turi būti apibrėžti, nusakyti procesų vadovai ir jų atsakomybė, jie turi būti efektyviai matuojami, vertinami ir gerinami.

- Sisteminiu požiūriu remiasi veiklos procesų identifikavimas ir valdymas. Šiuo atveju procesai vertinami kaip tarpusavyje susiję ir vienas nuo kito priklausomi elementai. Sisteminio požiūrio laikymasis padėtų įvertinti savo galimybes ir sunkumus, siekti tikslų, kokybiškai dirbti.

- Nuolatinis veiklos gerinimas turėtų būti kiekvieno darbuotojo tikslas, kadangi apima tiek procesus, tiek vadybos sistemas. Norint pasiekti šio principo laikymąsi, vadovai turi rūpintis darbuotojų kompetencija, juos motyvuoti ir įtraukti į nuolatinio gerinimo veiklą.

- Efektyvūs, faktų analize pagrįsti sprendimai priimami remiantis logine ir objektyvia duomenų ir informacijos analize.

- Abipusiškai naudingi santykiai su (socialiniais) partneriais. Organizacija ir jos partneriai yra priklausomi vieni nuo kitų, todėl labai svarbu sukurti glaudžius, abipusiškai naudingus santykius, pagrįstus pasitikėjimu ir bendradarbiavimu (Pociūtė ir kt., 2005, 44).

Šie principai nustato kokybės vadybos reikalavimus organizacijai. Jų taikymas organizacijos vadybos praktikoje turi prasidėti iš karto, kai tik nustatomos organizacijos veiklos kryptys ir tikslai, analizuojami bei vertinami veiklos procesai ir rezultatai.

Iš pirmo žvilgsnio šios vadybos idėjos gali pasirodyti tokios aiškos ir patrauklios, kad daugelis organizacijų mano jas taikiusios visuomet. Vis dėlto taip nėra, kadangi palyginę su tradicine vadybos samprata, galime atrasti ir nemažai skirtumų.

J. Ruževičius (2006, 9) pastebi, kad kokybės vadyba dabar apima ne tik produktų ir verslo organizacijų veiklos kokybę, bet ir valstybės valdžios, gyvenimo kokybę, įmonių socialinę atsakomybę, individo (asmens), ūkio valdymo kokybę, produktų kokybinę įvairovę, viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kokybę, intelekto produktų kokybės aspektus, žinių vadybą ir kitas sritis. Tai viena efektyviausių vadybos koncepcijų, kuria stengiamasi nuolat tobulinti organizavimo procesus, todėl jai reikia atsidėjimo ir pastangų. E. Stancikas (2004, 94) pažymi, kad skirtingai nuo kitų programų, projektų, turinčių pradžią ir pabaigą, kokybės vadyba – tai procesas be pabaigos. Nors S. F. Butkus (2003), kalbėdamas apie organizacijos

valdymą, kokybės vadybą apibūdina kaip valdymo ciklą, tai aiškiai parodo veiklos baigtinumą ir prieštarauja kokybės vadybos procesiniam požiūriui. Tačiau daugelis tyrėjų pabrėžia, jog kokybės vadybos diegimas – tai procesas, negalintis turėti jokių laiko apribojimų.

Kokybės siekiančios vadybos veiksmai yra universalūs, juos galima taikyti bet kuriai gyvenimo sferai. Kokybės vadybos teorijoje akcentuojama, kad ypač dėmesį reikia sutelkti ne tik į kokybės analizę ir vertinimą, bet į patį kūrimo procesą. Vadinasi, siekiant kokybiško rezultato, būtina rinkti duomenis, analizuoti ir tobulinti visus kūrimo etapus, nes būtent orientavimasis į procesą skatina tobulėjimą.

1. 2. Kokybės vadybos įtaka organizacijų kaitos procesams

Kaitą apibrėžti nėra lengva, nors jaučiame, kad viskas nuolat kinta. Dar graikų filosofas Herakleitas (VI – V a.) yra pasakęs, kad į tą pačią upę dukart neišbrisi, antrąsyk ten bus kita upė, nes vanduo nutekės, o žmogus – bent truputį pasikeis.

Kalbant apie kokybės vadybos įtaką organizacijų kaitai, pirmiausia tikslinga apibrėžti organizacijos sampratą. V. Targamadzė (1996, 8), organizaciją apibrėžia kaip socialinį vienetą, turintį tikslą, tikslingai struktūrizuotas veiklos sistemas su atviromis ribomis. V. Kučinskas ir R. Kučinkienė (2000, 102) mano, kad tai socialinė sistema, sudaryta iš daugybės elementų – žmonių ir jų grupių, sąveikaujančių tam tikrais ryšiais ir siekiančių bendro tikslo. A. Seilius (1998), taipogi akcentuoja organizacijos sisteminę orientaciją, kai daugelį sistemos elementų sieja priežastiniai ryšiai – pakitus vienam kintamajam, kinta kitų sistemos elementų kintamieji.

Kiekvieną organizaciją neišvengiamai veikia tiek išorinės, tiek vidinės jėgos. Siekdama užsibrėžtų tikslų organizacija turi gerai orientuotis išorinėje ir vidinėje aplinkoje, kuri įtakoja veiklos efektyvumą, rezultatų kokybę. Išorinių veiksmų gali būti labai daug, pvz.: vartotojai, įstatymai, ekonomika, konkurentai, politika, socialiniai veiksniai ir pan. Ne mažiau svarbi ir vidinė organizacijos aplinka. Bagdonas E. ir Bagdonienė L. (2000) išskiria penkis veiksnius apibūdinančius organizacijos vidinę aplinką :

- 1) tikslai – pirmoji universali organizacijos charakteristika;
- 2) užduotys, kurios konkretizuoja tikslus;
- 3) technologija (kuri be žmonių nieko nereiškia);
- 4) personalas (žmonės – organizacijos pagrindas);
- 5) struktūra (valdymo lygių ir funkcinių sričių lygiai).

Visuomenėje organizacija yra laikoma viena iš svarbiausių veiklos grandžių, todėl veikla joje turi būti tvarkoma taip, kad iš jos kuo daugiau naudos turėtų tiek tie, kurie tiesiogiai susiję su pačia organizacija, tiek ir visa visuomenė, nes jokia organizacija neegzistuoja atskirai

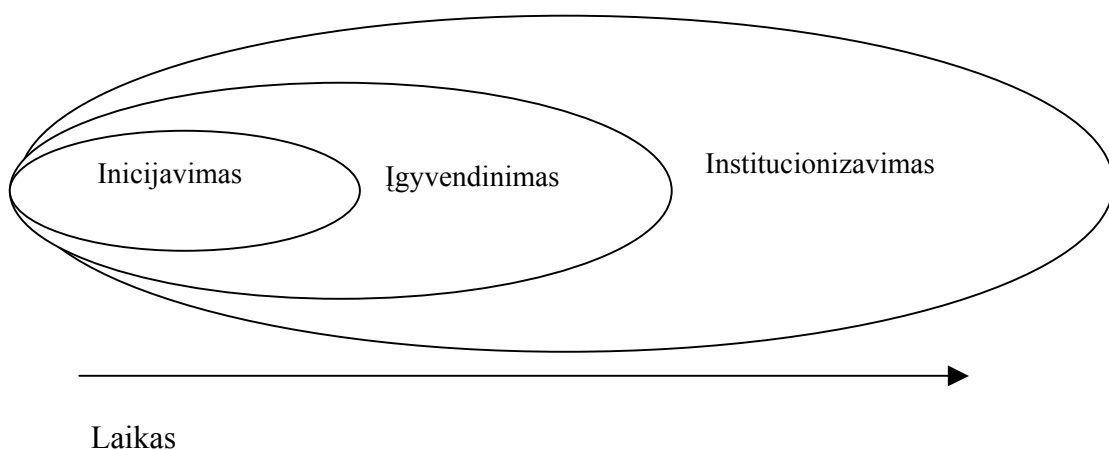
nuo visuomenės, kuriai yra skirta jos veikla. Visos organizacijos – tai ne tik grupės, tikslingai organizuojančios savo darbą ir turinčios tarpusavyje susijusių tikslų, bet jos turi visoms būdingas charakteristikas, mano A. Seilius (1998), iš kurių svarbiausios - žmogiškieji ištekliai (personalas) ir organizacijos kultūra.

Organizacijos gyvavimas ir visi jos procesai yra susiję su pokyčiais. Šiandieniniame pasaulyje kaita tapo įprastu ir nuolatiniu reiškiniu, gyvenimo norma, ir, kuo toliau, tuo labiau ji spartėja. Maža to, stabilumas tampa patologija, ir jį išlaikyti įmanoma tik dirbtinėmis priemonėmis, nes šiuolaikinei visuomenei ir modernioms organizacijoms yra būdingas orientavimasis į nuolatinę kaitą (Želvys, 1999, 60-61). Gebėjimas keistis yra vienas iš svarbiausių kriterijų vertinant bet kurią veiklą ar organizaciją, todėl kaita turi tapti ne tik kiekvienos organizacijos, bet ir kiekvieno žmogaus savastimi. Organizacijos, turinčios aukštus veiklos rodiklius, bet neturinčios potencialo dinamiškai kaitai, neturi perspektyvos, ir šiuo globalizacijos laikotarpiu tai tampa ypač akivaizdu. Intensyviai plėtojantis technologijoms, greitai sensta informacija, netenka vertės seni gebėjimai ir žinios. Lietuvos mokslo ir technologijų baltojoje knygoje (2001, 98) teigiama, kad organizacija, kuri lėtai reaguoja į aplinkos uždavinius, nesugeba atnaujinti savo kompetencijos, pamažu atsilieka nuo pažangos, susijusios su nuolatiniu tobulinimu.

Poreikį keistis gali paskatinti išoriniai veiksniai, tačiau jis gali kilti ir pačios organizacijos viduje. Kaita pati savaime yra sudėtingas reiškinys, tad norint šį procesą bent šiek tiek valdyti, pirma reikia jį suprasti. Kad ir kiek būtų duomenų apie kaitą, niekuomet nebus visiškai aišku, ką ir kaip reikia daryti, mano D. Hopkinsas (1998), todėl mąstyti apie vykstančią kaitą, stengtis teoriškai ją paaiškinti yra labai pravartu, tai kaitos įsisąmoninimas, jos suvokimas. R. Želvys (1999, 60 - 61), nurodo, kad kaitą galima traktuoti iš dviejų pozicijų. Pirma – kaitą galima vertinti kaip sąmoningas ir kryptingas pastangas, antra – kaip natūralų socialinį procesą. Kadangi kaita yra nuolatinis ir visa apimantis procesas, dažnai sunku nuspėti jos vyksmą. Taigi mes negalime visapusiškai jos kontroliuoti, galime tik bandyti ją paveikti: suteikti norimą kryptį, tempą, priimtinesnį pobūdį ir kt. Vis dėlto autoriaus manymu, pati savaime kaita nėra nei pažangus, nei novatoriškas reiškinys, vadinasi, tai nebūtinai yra kas nors geresnio ir tobulesnio, nes kaita gali reikšti ir pažangą, bet gali būti ir reakcinga. Kitaip tariant, tai tik perėjimas į kitą būvį: kartais geresnį, kartais blogesnį, o kartais ir tos pačios vertės, kaip buvęs. Dažnai kaita yra suvokiama kaip tam tikri mąstysenos poslinkiai, tai glaudžiai siejasi su kokybės vadybos, kurią taip pat reikėtų traktuoti ne tik kaip vadybos koncepciją ar veiklos organizavimo būdą, bet, visų pirma, kaip tam tikrą mąstymo pokytį.

Esminė kaitos keliama problema: ko reikia, kad organizacija pavirstų tobulėjančia, gebančia mokytis sistema, profesionaliai suderinančia pokyčius su kasdieniniu darbu, ne tik dėl to, kad taip liepiama instrukcijose, bet kad toks jos pačios tikslas.

Gebėjimas keistis – pagrindinis veiksnys, nulemiantis organizacijos sėkmę tiek dabartyje, tiek ateityje. Ateityje labiausiai klestinčiomis organizacijomis taps tos, kurios sugebės efektyviai įgyvendinti fundamentalius, ilgalaikius pokyčius, iš esmės pertvarkančius sistemą (Obrazcovas, 2006, 173 - 175). Kalbėdamas apie kaitą, D. Hopkinsas (1998, 58) akcentuoja, kad organizacijoje kaitos procesą sudaro trys iš dalies sutampančios fazės: inicijavimas, įgyvendinimas, institucionizavimas (žr. 3 pav.).



3 pav. Iš dalies sutampančios kaitos proceso fazės pagal D. Hopkinsą, M. Ainskovą, M. Westą (1998, 58)

Inicijavimas yra susijęs su sprendimu diegti naujoves ir išsipareigojimu veikti. Šioje fazėje svarbu išanalizuoti dabartinę organizacijos būklę ir apsispręsti diegti naujoves. Šiam sprendimui didelę įtaką darys daugybė veiksnių – organizacijos aplinka, reikalavimai, ištekliai, naujovių buvimas, tikslai ir pan. *Įgyvendinimo* fazėje stengiamasi naujovę taikyti. Įgyvendinimas tai proceso dalis, kai įgyjama naujų įgūdžių, pasiekama tam tikrų veiklos rezultatų. Šios fazės metu svarbiausia vykdyti veiklos planus, tikrinti pažangą ir spręsti iškylančias problemas. Paskutinė, bet ne ką mažiau svarbi fazė, – *institucionizavimas*. Ši fazė prasideda, kai kaita ar naujovė jau nebelaikoma kuo nors nauja ir tampa organizacijos įprastinės veiklos dalimi. Ši fazė neįvyksta savaime, todėl, pasak D. Hopkinso (1998, 58), tai

svarbus metas siekiant pašalinti kaitai prieštaraujančius veiklos būdus, plačiai įdiegti ir įtvirtinti pokyčius visose organizacijos struktūrose ir sutelkti žmonių grupę žmonių, padedančią mokytis naujų įgūdžių. Aiškinant kaitą, reikia rodyti ir tai, kas tebėra stabilu, kadangi būtent nekintantys dalykai yra kriterijus pasikeitimams matuoti (Giddensas, 2005).

Šiuolaikinės sėkmingai veikiančios organizacijos turi skatinti naujoves ir tobulinti pokyčių diegimo gebėjimus, kitaip atsiras ties išnykimo riba, mano S. P. Robbinsas (2003, 304). Laimės tos organizacijos, kurios geba išsaugoti lankstumą, nuolat gerinti kokybę, nenutrūkstamai diegdamos naujoves. Iš esmės kiekvienas vadybos sprendimas atneša tam tikrus organizacijos veiklos pokyčius, ne išimtis ir kokybės vadybos taikymas organizacijos veiklai tobulinti.

Kokybės vadybos specialistai A. Čereška ir V. Pauža (2005, 10) mano, kad kaita įvyksta per tam tikrą laiką, nes, kaip ir kokybė, tai - dinaminė sąvoka. Sėkmingai kaitai reikia laiko, o netikroviškos laiko ribos rodo, jog nesuprantama, kad įgyvendinimas vyksta pamažu. Tyrėjai pabrėžia, kad ir kokybės vadybos koncepcija reikalauja žingsnis po žingsnio vykdomų nuolatinių nedidelių tobulinimų, siekiant organizaciją palaikyti gyvybingą ir efektyvią jos procesų pertvarkymų metu. Ištvėrmė yra lemiamas sėkmingos kaitos požymis, todėl reikia įsisąmoninti, kad naujų vadybos metodų diegimas yra kaitos procesas, kurio metu individai kaičia mąstyseną ir elgseną, o tam reikia laiko ir pastangų. Efektyvus būdas gerinti kokybę – tai produkto ar paslaugos kūrimo proceso tobulinimas, t. y. siekiama pokyčių, kurie leistų didinti procesų rezultatyvumą, efektyvumą ir svarbiausia – leistų pasiekti geresnę veiklos kokybę (Pociūtė, Janušauskienė, Vitkauskas, 2005, 102).

Dabartiniu laiku daug diskutuojama kokybės klausimais ir pastebima, kad organizacijų veiklos kokybė pirmiausia priklauso nuo to, kas vyksta pačiose organizacijose, kaip jose gebama susitelkti siekiant kokybės. Kokybės vadybos diegimas yra kompleksiškas darbas, apimantis visą organizaciją. Reikia pažymėti, jog tai nereikia, kad bus kardinaliai keičiama visa įprasta darbo tvarka, procesai ir kuriama viskas iš naujo. Priešingai, siekiant įdiegti kokybės principus, visų pirma turi būti keičiamas požiūris į darbą ir darbuotojo vietos jame supratimas. Kiekvienas organizacijos narys turi suprasti, kad siekiant kokybės organizacijoje yra svarbu diegti naujoves ir jas tobulinti (Pociūtė, Janušauskienė, Vitkauskas, 2005). Taigi kokybės vadyba skatina kaitą organizacijoje ir įtakoja jos pobūdį.

Ne visuomet kaita organizacijoje yra priimama geranoriškai. Dažnai naujovių įgyvendinimas sukelia mažesnę ar didesnę darbuotojų pasipriešinimą. Žmonės kartais nesuvokia pokyčių reikšmės, kartais jie suvokiami kaip grėsmė arba nesaugumo šaltinis, verčiantis nerimauti dėl galbūt atsiskleisiančių silpnybių ir pavojaus asmenybei, todėl jiems priešinasi. Tam tikra prasme šis priešinimasis turi teigiamų savybių, jis užtikrina elgesio

stabilumą ir nuspėjamumą. Priešinimasis kaitai veda prie konfliktų, kai kylant sveikiems debatams ir ieškant idėjos privalumų priimami geriausi sprendimai. Konfliktai ir nesutarimai yra ne tik neišvengiamybė, bet ir sėkmingos suplanuotos kaitos pagrindas. D. Hopkinso (1998, 60) įsitikinimu, priešinimasis yra natūralus dalykas, dažnai vedantis prie geriausių kaitos rezultatų, tik jis turi būti tinkamai panaudojamas. Šalia minėtų privalumų neabejotinai surandame ir trūkumų, trukdančių progresuoti. Iš esmės konflikto vaidmuo organizacijoje priklauso nuo gebėjimo jį valdyti, kitaip sakant, atpažinus konfliktą surasti geriausius būdus jam spręsti, stengiantis, kad jis kuo mažiau pakenktų ne tik veiklos efektyvumui ir kokybės tobulinimui, bet ir žmonių sveikatai. Mokslininkai pastebi, kad žymiai mažiau yra konfliktuojama tose organizacijose, kuriose darbuotojai iš anksto informuojami apie planuojamus pokyčius, kuriose kalbama ir tariamasi, kaip efektyviau pokyčius įgyvendinti. Kai jau žinoma, kokie pokyčiai bus diegiami, laiku pasirengiama, jie aktyviau įgyvendinami. Vadinas nereikia bijoti konfliktų (žinoma, destruktivių), nes problemos kaitos procese neišvengiamos, o jų nebuvimas signalizuoja, kad realiai nedaug kas pasikeitė. Taigi konfliktas yra esminis vykstančios kaitos komponentas. Pokyčiai paprastai skatina mokytis naujų įgūdžių ir nuostatų bei pamiršti senuosius, o tai yra pakankamai sudėtingas procesas. Todėl „tikėtis, kad visi bendradarbiaus, negalima, nors kaitos sėkmei tai gali turėti lemiamą reikšmę“ (Everardas, Morrisas, 1997, 237).

Kokybės vadybos principų diegimas turėtų būti viena iš prioritetinių kiekvienos organizacijos kaitos sričių. Suprantama, naujų vadybos koncepcijų taikymas neišvengiamai siejasi su didelės kaitos procesais, pasipriešinimu, konfliktais, nes kokybei siekti reikia ne tik grupinio darbo, įgaliojimų, darbuotojų įgūdžių, organizacijos dalyvavimo, nuolatinio tobulinimo, komunikacijos, bet visų pirma mąstymo ir organizacijos kultūros pokyčių.

1. 2. 1. Žmogiškųjų išteklių svarba kokybės vadyboje

Šiandieninės kaitos sąlygomis pirminis ir svarbiausias sėkmingos veiklos šaltinis – organizacijoje dirbantys žmonės. Vadybos specialistė B. Leonienė (1997,13), nurodo, kad darbuotojų vaidmens išskirtinumą organizacijoje lemia keletas priežasčių:

- tik darbuotojai pavienius išteklius sujungia į sistemą, įgyvendinančią organizacijos tikslus;
- organizacijos tikslus numato, įgyvendina ir kontroliuoja bei koreguoja patys darbuotojai, nes jie kartu yra ir vartotojai;
- žmonės organizacijoje – skirtingos asmenybės, todėl dirbant su jais labai svarbūs individualūs aspektai.

Žmogiškųjų išteklių vaidmuo ypač akcentuojamas kokybės vadybos koncepcijoje. Darbuotojų įtraukimo į organizacijos veiklą teigiama nauda pasireiškia jų paskatos didėjimu, savo vertės ir reikšmingumo suvokimu, o tai pamažu formuoja lojalumą organizacijai (Stancikas, Bagdonienė, 2004). D. Hopkinsas (1998, 63) sako, kad vienas iš būdų valdyti kaitą yra pasiekti, kad kaita rūpėtų kiekvienam, nes kaita yra pernelyg svarbi, kad galėtume ją palikti tik tam tikrai grupei žmonių. Kokybės vadybai yra svarbus visų darbuotojų įtraukimas ir dalyvavimas, nes organizacija negali išlikti be žmonių, kurie nuolat tobulina savo veiklą. A. Seiliaus (1998, 218) teigimu, dalyvavimas organizacijoje turi būti suprantamas kaip visų darbuotojų sąmoningai palaikoma organizacijos tobulėjimo filosofija sukurta jiems dalyvaujant ir įgyvendinama per organizacijos tikslus bei strategiją, derinant individų interesus su organizacijos interesais. Personalas turi suprasti kokybės sistemos efektyvumą ir ją diegti, o tam būtinas visų organizacijos darbuotojų įtraukimas. Bendradarbiavimas, komandinis darbas – darbuotojų įtraukimo pagrindas, nes tiek individualus dalyvavimas, tiek ir komandinė veikla sudaro puikias sąlygas organizacijos kaitai panaudoti visų darbuotojų intelektą, kompetenciją ir kūrybines galias, mano P. Vanagas (2004, 230). Kiekvienas organizacijoje turi būti efektyviai įtrauktas į nuolatinio tobulinimo veiklą, pagrįstą noru ir pasiryžimu, vizijos sukūrimu, skatinimu, komandiniu darbu, darbuotojų mokymu. Atsakomybės, įgaliojimų suteikimas kartu stiprina rūpinimosi savo veiklos kokybe ir efektyvumu pareigą.

Technikos naujovių ir aplinkos kaitos tempai spartėja, tai skatina ir pačios organizacijos tobulėjimą. Organizacijos tobulėjimo neįmanoma pasiekti, jeigu jos nariai neskatinami nuolat *mokytis*, t. y. jei organizacija netampa nuolat besimokančia. Mokymasis padeda ne tik pertvarkyti organizacijos struktūrą, bet ir siekti aukštesnės veiklos kokybės. Kokybės vadybos koncepcijoje ypač akcentuojamas darbuotojų mokymas – procesas, kai įgyjama įgūdžių ir žinių, padedančių atlikti užduotis (Jurkauskas, 2006, 182). B. Leonienė (2001, 91) nuolat besimokančią organizaciją charakterizuoja, atsižvelgdama į tam tikrus bruožus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Besimokančios organizacijos charakteristika

Organizacijos tipas	Organizacijos bruožai
B E S I M O G K A N T I	stebi aplinką
	supranta naujovių svarbą
	kiekvieną naują užduotį vertina kaip galimybę mokytis
	nuolat atsinaujina
	įdarbina asmenis, nusiteikusių išmokyti naujų darbo metodų
	sudaro galimybę darbuotojams adaptuotis ir keistis
	skatina žinių troškimą, smalsumą
	padeda rasti ir išnaudoti mokymosi galimybes
	kuria mokymosi rėmimo sistemas
	vadovus traktuoja kaip pavaldinių tobulėjimo skatintojus
	pripažįsta, vertina tuos vadovus, kurie rūpinasi pavaldinių tobulėjimu

C I J A	mokosi iš sėkmių ir nesėkmių
	bendram mokymuisi vienija darbuotojus ir vartotojus
	šalina mokymosi kliūtis
	užtikrina mokymąsi visose organizacijos grandyse

Retam asmeniui šiandien pakanka kartą įgytos kvalifikacijos ar priimto socialinio vaidmens, dabartinis žmogus geba prisitaikyti prie nuolatinės kaitos, tačiau tam reikia nuolat mokytis: įgyti naujų socialinių ar profesinių kompetencijų bei atnaujinti jau turimas. Galima teigti, jog žinių visuomenė yra kartu ir nuolatinio mokymosi visuomenė.

Taigi kokybės vadyboje yra labai svarbu mokytis, nes mokantis parodomi visi nuolatinės ir sėkmingos kaitos aspektai, o tai aktualu kiekvienam kokybės siekiančios organizacijos nariui. A. Jurkauskas teigia (2006, 187), kad mokymosi nauda veiklos tobulinimui yra akivaizdi:

- 1) besimokanti organizacija yra aprūpinama kvalifikuotais darbuotojais;
- 2) mokydami darbuotojai gerina esamus ir įgyja naujų įgūdžių;
- 3) mokymas gerina veiklos ar paslaugų kokybę;
- 4) mokymas didina darbuotojų motyvaciją;
- 5) mokymasis ugdo grupinio uždavinių sprendimo įgūdžius.

Mokymas organizacijoje, apsisprendusioje diegti kokybės vadybos sistemą, yra ypač svarbus ir net būtinas, nes padeda įgyvendinti kokybės principus ir užkerta kelią galimoms klaidoms.

Dabartiniu laiku požiūris į kaitą dažniausiai jungia mokymą ir prievartą, todėl jis neefektyvus. Galima reikalauti iš žmonių pasikeisti, tačiau, jeigu nebus keičiama sena sistema ir žmonių mąstymas, dauguma senų stereotipų išliks, o naujas elgesys neatsiras. Jei organizacijos politika, vadovavimo stiliai ir kitos sritys lieka nepakitę, žmonės grįžta į tą padėtį, kurioje jie buvo iki kaitos pradžios. Organizacijoje įgyvendinant kokybės vadybos principus, labai svarbu suvokti, kad siekiant gerinti veiklos kokybę, visų pirma reikia keisti esminį organizacijos valdymo būdą (pvz., pereiti nuo kontrolės prie vertybine orientacija ir savikontrolė pagrįsto valdymo), taip pat suformuoti tokią organizaciją, kai žmonės motyvuojami, drąsinami ugdyti sugebėjimus ir pasitikėjimą savo jėgomis (Stancikas, Bagdonienė, 2004).

Kokybės vadybos principų, metodų įgyvendinimas keičia organizacijos darbą ir įtraukia kiekvieną narį, kiekvienas organizacijoje turi suprasti, kad veiklos kokybės gerinimas yra labai svarbus procesas, naudingas ne tik organizacijai, bet ir jam pačiam bei visuomenei. Todėl visi – nuo žemiausio rango darbuotojų iki vadovų turi prisidėti prie kaitos, kuri yra susijusi su naujų tobulinimo idėjų įgyvendinimu. Tačiau čia reikia ne tik *visuotinio dalyvavimo*, bet ir

atsakomybės už kokybę prisiėmimo. Pasak K. Baršcyko (1999, 47-49), atsakomybės, įgaliojimų suteikimas, aktyvus dalyvavimas kartu stiprina rūpinimąsi savo veiklos kokybe ir efektyvumu. Dalyvavimas priimant sprendimus skatina įsipareigoti siekiant organizacijos tikslų, o darbuotojo nuomonės pripažinimas stiprina jo atsakomybės jausmą. Nors P. Vanagas (2004, 240) pritaria, kad įgaliojimas turi prasidėti nuo asmeninės darbuotojo atsakomybės už kokybę, nes tik supratę atsakomybės naudą, jie drąsiau ištraukia į nuolatinį tobulinimą, tačiau tai priklauso ir nuo darbuotojo žinių, mokymo, atlyginimo. Intensyvus darbuotojų įtraukimas į aktyvią organizacijos veiklą sukelia savarankiškumo ir atsakomybės jausmą, todėl imama dirbti stropiau, mažiau reikia formalios kontrolės sistemos. Įtraukimas ir įgaliojimas naudingas dėl to, kad siūlo dar nežinomas galimybes, kaip panaudoti darbuotojų žinias, iniciatyvą, patirtį. Darbuotojai, kuriems yra suteikiami įgaliojimai, visiškai atsako už savo darbą ir jo tobulinimą priimant savarankiškus sprendimus, o tai savo ruožtu suteikia vadovams galimybę tobulinti organizacijos veiklos kokybę.

Siekiant kuo efektyvesnės ir kokybiškesnės organizacijos veiklos yra būtina įvairiais būdais motyvuoti darbuotojus. *Motyvacija* suprantama kaip judėjimas, veiklos priežastis, kuri žadina žmogaus veržlumą ir skatina veikti (Damašienė, 2002, 53). Kaip nurodo B. Leonienė (2001, 151), *motyvatorius* – pasitenkinimą individui keliantis veiksnys, lemiantis poreikį keistis. Pasirenkant motyvatorių ypatingas dėmesys turi būti kreipiamas esamiems darbuotojo poreikiams. Dažnai vadovai net nesusimąsto, kad kiekvienam žmogui įmanoma surasti motyvatorių, kuriuo būtų galima jį suinteresuoti siekti organizacijos tikslų, suderinant organizacijos ir individo interesus, sako A. Sakalas (1998, 231). Yra daug būdų darbuotojams motyvuoti, bet autorius išskiria du svarbiausius: darbo užmokestį ir socialinius motyvatorius. K. Baršcykas (1999, 55) mano, kad užmokesčio didinimas pats savaime neskatina tobulėti. Darbuotojai dirbs geriau tik tada, kai atlyginimas bus nustatomas taip, kad taps pagrindiniu motyvu, skatinančiu siekti idealių darbo rezultatų. Autorius siūlo kurti paskatų ir pripažinimo programas, kurios yra kokybės programų dalis. Paskata – išorinis atlyginimas, papildoma kompensacija gerai dirbantiems asmenims, turinti tiesioginį poveikį jų darbo kokybei (Leonienė, 2001, 152). Daugelis vadovų įsitikinę, kad siekiant gerų rezultatų, pakanka tik materialinio paskatinimo, vis dėlto pinigai veikia iki tam tikros ribos. Žmonės, turinčius pakankamai lėšų, papildomas uždarbis skatina kur kas mažiau, tuomet svarbesni tampa kiti – socialiniai – motyvatoriai. A. Sakalas (1998, 238) socialinius motyvus grupuoja pagal A. Maslow piramidę. Jis išskiria:

- motyvus grįstus bendravimu, meile, priklausomybe, nes paprastai dirbant kolektyve, jau pats priklausymas tam tikrai grupei yra statuso ir pripažinimo pagrindas. Čia svarbiausia ne vaidmuo grupėje, o tai ką apie grupės narius galvoja kiti;

- saviraiškos galimybės per pripažinimą, dėmesį, statusą. Šie motyvai susiję su jau aptartais, tik čia nesitenkinama formalia priklausomybe, o keliama didesni reikalavimai pripažinti darbuotoją;

- savęs ugdymo motyvus, kai darbuotojas siekia, kad darbas jam būtų įdomus ir kad jis galėtų tobulėti pagal savo poreikius.

Šie socialiniai motyvai yra neatskiriami nuo materialinių veiksnių. Gera darbo vieta, įdomus darbas, pripažinimas, pasireiškiantis dėmesiu, padėka, palankiais atsiliepimais siekiant psichologiškai atlyginti darbuotojams už pastangas, dažnai veikia analogiškai kaip ir geras darbo užmokestis. B. Everardas ir G. Morrisas (1997, 23) mano, kad didžiausia klaida yra pamiršti, kad geriausias paskatinimas žmonėms – siekimas tikslų, kuriuos iškeliant jie patys dalyvavo prisiėmė atsakomybę už jų įgyvendinimą. Jei darbuotojai nejaučia įsipareigojimo ką nors veikti, siekti rezultato, tuomet veiksmingi tik du stimulai – bausmė ir apdovanojimas.

Kaip teigia A. Sakalas (1998,158), sėkminga organizacijos kaita siekiant kokybės ir tobulėjimo įmanoma tik tada, jei darbuotojai yra deramai motyvuoti, susipažinę su organizacijos laimėjimais, smalsūs, energingi ir atsakingi. O visa tai pasiekama ugdant darbuotojus, sukūrus mokymo ir kvalifikacijos stimulų sistemą.

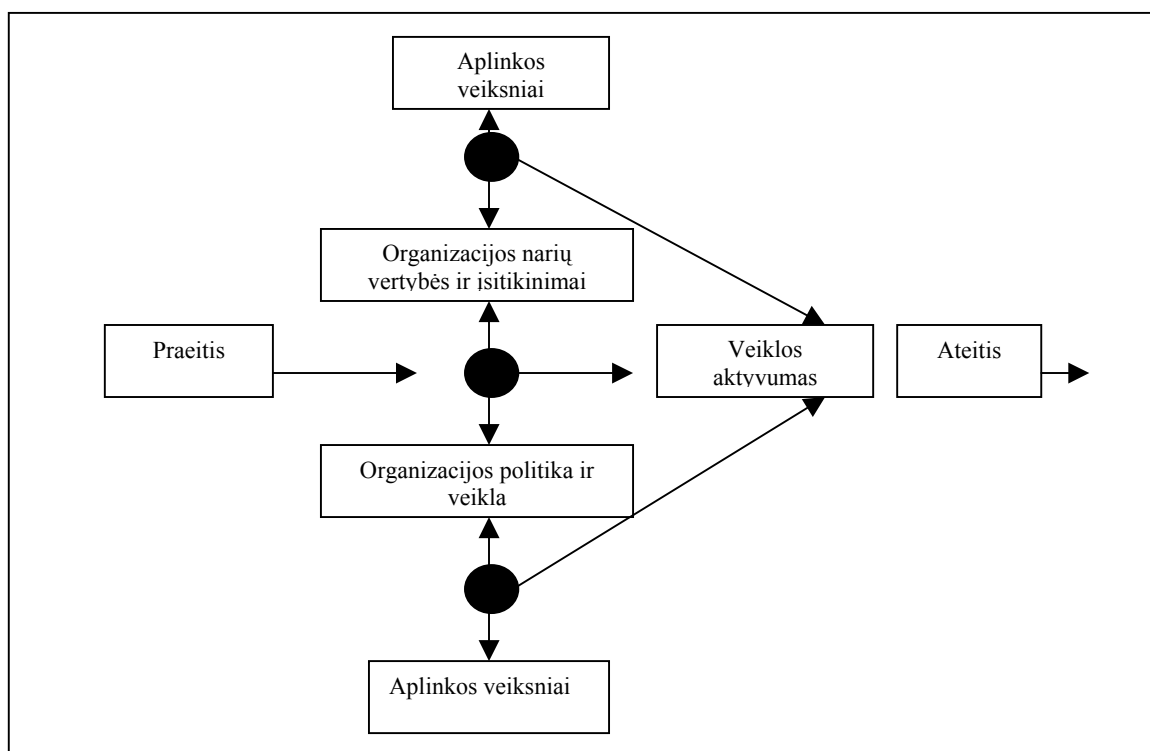
Organizacijos, besivadovaujančios kokybės vadybos principais, darbuotojai nuo kitokių organizacijų darbuotojų skiriasi tuo, kad yra gerai perpratę veiklos strategiją, rezultatus, savo vartotojus ir yra nuolat informuojami apie sėkmes ir nesėkmes, daromą pažangą bei vartotojų reakcijas. Sėkmingai veikti kokybės sistema gali tik tada, kai organizacijoje aukštas bendras kultūros lygis. Tai įmanoma pasiekti tuo atveju, jeigu ir vadovybė, ir darbuotojai yra suinteresuoti, jei nori sukurti kokybės vadybos sistemą ir aktyviai joje dalyvauti, prisiimti atsakomybę, t. y. dalyvauti kaitoje ir savo veiklos bei organizacijos tobulinime. Organizacijos pasiekia gerų veiklos rezultatų per savo žmones. Orientavimasis į žmones visada reiškia pasitikėjimą, todėl darbuotojai turi būti vertinami kaip svarbiausia kokybės vadybos grandis.

1. 2. 2. Organizacijos kultūra ir kokybės tobulinimas

Kai kurie kokybės vadybos tyrėjai pažymi, kad lemiamą įtaką kokybės tobulinimui daro tam tikros organizacijos kultūros sukūrimas. Sąvoka *organizacijos kultūra* susijusi su sąvokos *kultūra* apibrėžimais. Pasak vadybos specialisto J. A. F. Stonerio (2000,177), kultūra yra sudėtinga nuostatų, elgesio modelių, mitų, istorijų ir kitų idėjų, apibrėžiančių, ką reiškia būti tam tikros visuomenės nariu, samplaika. Filosofijos žodyne (1992), *kultūra* apibrėžiama kaip visuma materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė ar kuria žmonija ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą. Tai platus, bendrą požiūrį į

kultūrą išreiškiantis apibrėžimas, o, organizacijos požiūriu, tai vertybių, elgesio normų sistema, kuria vadovaujamos veikloje. P. Vanago (2004, 231) teigimu, organizacijos kultūra apimdama narių vertybinę orientaciją, principus bei įsitikinimus apie organizaciją, kartu yra vadovybės veiklos pagrindas. B. Leonienė (2001, 22) nurodo, kad organizacijos kultūra – „vertybių, kuriomis vadovaujasi organizacija, sistema, pripažįstama jos narių, veikianti jų elgesį, palaikoma organizacijos istorijų, mitų, bei pasireiškianti tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais“. Taigi, organizacijos kultūra suteikia kryptingumo jos tikslams, politikai ir veiklos strategijai. N. Paulauskaitė ir P. Vanagas (1998, 6), kokybės kultūrą apibrėžia kaip „kultūrą, koncentruojančią visus organizacijos žmones ir išteklius į nesibaigiantį geresnės kokybės siekimą kiekvienoje organizacijos dimensijoje“.

Dažnai diskutuojama, kodėl ta pačia veikla užsiimančios, tos pačios struktūros, analogiškas strategijas naudojančios organizacijos pasiekia skirtingų rezultatų. Anot A. Sakalo (1998, 32), taip atsitinka todėl, kad reikšmingi yra ne tik „kietieji“ veiksniai, tokie kaip organizacijos politika, valdymo struktūra ir t. t., o ir „minkštieji“ – darbuotojų vertybių sistema, įsitikinimai, t. y. organizacijos kultūra (žr. 4 pav).

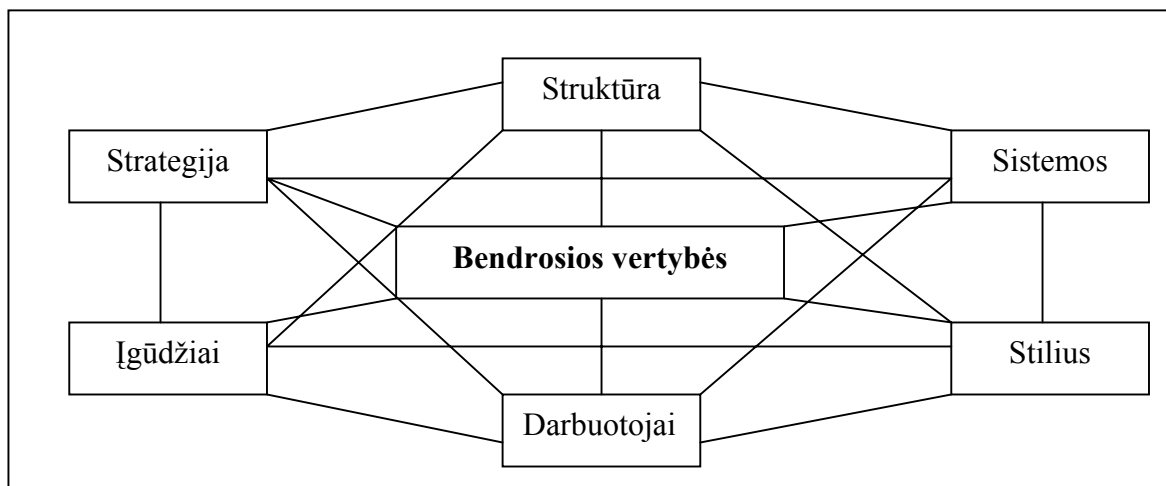


4 pav. Organizacijos veiklos efektyvumui daromų įtakų schema pagal N. Paulauskaitę ir P. Vanagą (1998,64)

Susidomėjimas organizacijos kultūra išaugo dėl to, kad diegiant naujas vadybos kryptis (taip pat ir kokybės vadybą), ieškoma kuo efektyvesnių būdų, kaip didinti veiklos efektyvumą, tobulinti organizacijų veiklos kokybę, atsižvelgiant į tai, kokią didelę įtaką organizacijai daro

žmonės su savo vertybinėmis nuostatomis ar įsitikinimais. Be abejo, vidinė organizacijos kultūra ne tik smarkiai įtakoja jos siekius, bet ir lemia, ko organizacija ir jos nariai gali tikėtis vieni iš kitų.

A. Jurkauskas (2006, 191) mano, kad savitos organizacijos kultūros sukūrimas yra viena svarbiausių sąlygų kokybės tobulinimo kontekste. Panašios nuomonės laikosi T. Piteras ir R. Votermanas (1991, 25), pateikdami septynis organizacijų sėkmę labiausiai veikiančius, vienas nuo kito priklausančius ir kintančius veiksnius (žr. 5 pav.).



5 pav. Organizacijos sėkmę lemiantys veiksniai pagal T.Pitersą ir R.Votermaną (199, 25)

Iš paveiksle pateiktos schemos matyti, kad autoriai neatmeta ir kitų svarbių veiksnių – žmogiškųjų išteklių, igūdžių ugdymo, struktūros elementų, strategijos, sistemiškumo, stiliaus vaidmens, tačiau ypatinga vieta skiriama bendrosioms vertybėms, kuriomis ir grindžiama organizacijos kultūra. Šiuo atveju bendrosiomis vertybėmis vadinama tai, kas pripažįstama, kaip ypač svarbūs ir reikšmingi dalykai organizacijoje, kas padeda tobulinti jos veiklos kokybę. B. Leonienė (2001, 20) mano, kad vertybės gali dvejopai veikti kultūros efektyvumą. Jeigu vertybės remia organizacijos tikslus ir strategiją, tuomet kultūra tampa itin svarbiu tobulinimo veiksniu, tačiau jei jos priešingos organizacijos tikslams ir siekiams – kultūra tampa kliūtimi, trikdančia jos gyvybingumą. R. Dukynaitė (2004) akcentuoja, kad organizacijos kultūra yra visuomet, nesvarbu, ar ji suvokiama, ar ja naudojamas, ar bandoma kurti sąmoningai, ar ne. Bet kuriuo atveju ji veikia darbuotojų emocijas, asmeninius pasiekimus ir veiklos rezultatus.

Organizacijos kultūra susiformuoja per tam tikrą laiką, taigi norint ją pakeisti taip pat prireiks nemažai laiko ir pastangų, tačiau N. Paulauskaitė ir P. Vanagas (1998) mano, kad jau susiformavusią kultūrą galima ir reikia keisti, siekiant tikslingai ją pritaikyti, įgyvendinant organizacijos tobulinimo procesus. Poreikis keisti organizacijos kultūrą atsiranda tuomet, kai dėl išorinio poveikio reikia vykdyti veiklos pertvarkymus. Dažniausiai netgi nesiekama

specialiai keisti kultūrą, bet, diegiant naujas vadybos kryptis, iškeliami nauji tikslai, kartu sukeliantys neakivaizdžią kultūros kaitą. Žinoma, kultūra gali kisti ne tik savaime, ji gali būti keičiama staigiai ir tikslingai, tačiau, kai sparta didelė, neišvengiami lūžiai, staigūs posūkiai, dalis žmonių nepasiruošę pokyčius priimti, tada iškyla daugiau konfliktų ir didesnė klaidų tikimybė. Taigi, vienas iš organizacijos kultūros bruožų - sugebėjimas keistis kintant aplinkai.

Daugelis tyrėjų pabrėžia, kad yra daug būdų, kuriais galima keisti ne tik žmonių elgseną, bet ir jų įsitikinimus, pažiūras. Tai gali būti organizacijos struktūros keitimas, kolektyvo lyderio įtaka, organizacijos įvaizdžio, valdymo modelio keitimas ir pan. Kaip vienas iš efektyviausių būdų pripažįstamas organizacijos narių *mokymas*. Besimokančių darbuotojų žinios gilėja, plečiasi, pasiekia jų organizacinio suvokimo lygį, ir tada įvyksta esminis kokybinis organizacijos kultūros pokytis. Pasak P. Vanago (2004, 235), kokybės vadybos diegimo patirtis rodo, kad būtent asmens naujų sugebėjimų ugdymas keičia jų įsitikinimus. Darbuotojai tik tada patikės, kad jų veiklos produktas privalo būti kokybiškas, kai patys įsitikins, sugebantys tokį padaryti. Dėmesys darbuotojams turi apimti ne tik jų skatinimą ar darbo turinio praturtinimą, bet visų pirma besimokančios organizacijos kūrimą.

Organizacijos kultūra yra tokia kultūra, kurią sąmoningai priima dauguma darbuotojų ir ja vadovaujasi ne tik darbinėje veikloje, bet ir asmeniniame gyvenime, vadybos specialistai pabrėžia, kad organizacijose dažniausiai egzistuoja ne tik viena stipri kultūra, bet ir subkultūros, būdingos tam tikrai darbuotojų grupei (profesinei, kvalifikacinei ir pan.), išreiškiančios skirtingą požiūrį į tam tikrus dalykus. Suprantama, kad tarp jų neišvengiamai kyla prieštaravimas. Negalime teigti, kad stipri kultūra neturi trūkumų, ji taip pat gali veikti ir neigiamai (žr. 2 lentelę), todėl labai svarbu sukurti tokią kultūrą, kurioje būtų derinami atskirų grupių (kultūros ir subkultūrų) interesai.

2 lentelė Stiprios organizacijos kultūros poveikis pagal A. Sakalą (1998, 33)

Teigiami poveikiai	Neigiami poveikiai
Nedidelis formalaus reguliavimo poreikis	Priešingos nuomonės užgniaužimo
Nedidelis kontrolės poreikis	tendencijos
Greitas sprendimų priėmimas ir įdiegimas	Nepakankamas lankstumas, reaguojant į
Stiprus motyvavimas ir bendradarbiavimo	aplinkos pokyčius
dvasia (atsakomybė už pagrindines vertybes,	Emociniai barjerai
viziją)	Priešiška kolektyvo nuostata į „svetimus„

N. Paulauskaitė ir P. Vanagas (1998) sutinka, kad efektyvios organizacijos kultūros esmė – prieštarų ypatumų tinkamas derinimas, siejant juos su darbuotojų motyvacija ir mokymu.

B. Leonienė (2001, 24), mano, kad organizacijos kultūra turi didelį poveikį ne tik darbuotojams, bet ir visai organizacijos veiklai, nes padeda kurti vidinį klimatą, skatinantį darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą, kasdieninę darbo rutiną paverčiant vertingais veiksmais, tuo pačiu įgalina darbuotojus pasijusti reikšmingais. Visa tai skatina ne tik pasitikėjimą savo veikla, bet ir efektyvumą bei nuolatinį kokybės tobulinimą.

Diegiant kokybės vadybos sistemas, ypatingas dėmesys kreipiamas būtent į tam tikros vidinės organizacijos kultūros sukūrimą arba kardinalius jos pokyčius. Taigi, organizacijose skatinama turėti konkrečiai suformuluotą kokybės politiką, kultūrą, diegti ir naudoti pažangius kokybės vadybos modelius ir metodus, savo veikloje taikyti visuotinės kokybės vadybos principus. Šiam tikslui turi būti kuriama organizacijų veiklos kokybės vadybos ir audito sistema (Šadrinas, 2002).

2. VIDAUS AUDITAS KAIP KOKYBĖS VADYBOS PRIELAIDA

2.1. Vidaus audito prasmė ir filosofija

Lietuvoje vykstantys socialinio gyvenimo pokyčiai skatina ir ieškoti naujų veiklos būdų ir priemonių, kurie padėtų operatyviai ir kokybiškai dirbti. Kiekviena organizacija rūpinasi savo veiklos rezultatais, jaukios darbo aplinkos kūrimu, veiklos kokybe ir tobulinimu. Bet kaip įvertinti pažangą bei atskleisti organizacijos privalumus ir trūkumus? Kaip veiklos vertinimo, sėkmės matavimo ir tobulinimo instrumentas, dabartiniu laiku plačiai taikomas *auditas*. Teoriniu požiūriu audito apibrėžimas yra labai svarbus, nes atvaizduoja procesą, kuris vyksta audito metu, apibūdina tas sritis ir ribas, nuo kurių prasideda ir kuriomis baigiasi auditas. Daugelis mokslininkų auditą nagrinėja plačiąja prasme, kaip sudėtingą analitinę sistemą, akcentuoja specifines detales, kurios nėra tinkamos bendram sisteminiam apibrėžimui, todėl apibrėžti auditą yra gana sudėtinga. Dažniausiai sutinkama, kad auditas yra vertinimas, tačiau labai skiriasi nuomonės dėl audito objekto (visa organizacijos veikla ar atskiros veiklos sritys) bei tikrinimo proceso aspektų įvairovės, t.y. tikrinama turi būti teisingumo ir patikimumo požiūriu arba akcentuojamas tikrinimo sistemingumo būtinumas, apimantis tikrinamų objektų analizę ir testavimą. Tačiau J. Mackevičius (1994, 28) mano, kad tikslesni yra tie apibrėžimai, kuriuose nurodoma, jog auditas yra ne tik atitinkamų objektų tikrinimas, bet, svarbiausia, įvertinimas. „Auditas yra suprantamas kaip veiklos įvertinimas, kuris nustato, ar buvo laikomasi apibrėžtų veiklos reikalavimų” (Vanagas, 2004, 394). Nors auditas yra vertinimo metodika, priemonė, tačiau jis pats nevertina, tik žmogus gali nustatyti ar audito rezultatai parodo organizacijos privalumus bei trūkumus. Kokybė valdoma nuolat tarantis dėl to, kas yra gerai, kas tobulintina, kaip tobulinti vykdant susitarimus bei galvojant apie klientų patenkinimą. Pasak R. Ališausko (2002, 6), auditas vieno iš būtinų valdymo elementų – vertinimo – vykdymo prioritetų paieškos priemonė.

Yra skiriami du audito tipai: vidaus ir išorės. Pagrindinis skirtumas tarp šių auditų yra tas, kad pirmasis yra atliekamas pačios organizacijos pastangomis, o antrąjį atlieka pašaliniai, t. y. ne organizacijoje dirbantys žmonės, o tam tikri veiklos priežiūros specialistai ar konsultantai. Tačiau abiejų auditų tikslas vienodas – organizacijos kokybės vertinimas ir

tobulinimas, todėl reikia pripažinti, kad abu audito tipai yra vienodai svarbūs ir reikalingi, nes kiekvienas iš jų turi ne tik privalumų ir trūkumų, bet ir papildo vienas kitą.

Vidaus auditas – tai instrumentas, kuris leidžia vertinti/įsivertinti, kaip organizacija siekia kokybės, priemonė, padedanti pažinti tuo metu vykstančius procesus, veiklos ypatumus ir tikslingiau numatyti veiklos perspektyvą (www.mkc.lt).

Mokslininkai tyrinėjantys vidaus auditą, teigia, jog šis įvertinimas, kitaip sakant vidinis savo veiklos įsivertinimas, yra postūmis ne tik organizacijos kaitoje, bet ir įtakoja visų veikos sričių kokybės tobulinimą. Vidaus auditui yra keliami du pagrindiniai reikalavimai: 1) nustatyti organizacijos privalumus ir trūkumus; 2) sudaryti sąlygas tolesnei kokybės vadybos proceso eigai, pagelbėti apsisprendžiant numatant organizacijos tobulinimo prioritetus (Ališauskas, 2002, 4). Vidaus auditą galima laikyti viena iš patikimiausių priemonių, padedančių užtikrinti organizacijos veiklos kokybę, o rezultatai – svarbiausias informacijos šaltinis kuriant organizacijos strategiją ir tobulinant veiklą.

Kaip jau minėta, vidaus audito paskirtis yra dvejopa: veiklos įvertinimas ir jos tobulinimas. Nors dažnai akcentuojamas tik vienas iš šių aspektų – įvertinimas, kaip informacijos apie veiklos kokybę šaltinis arba pats vertinimo procesas kaip tobulėjimas bei vertinimo rezultatų panaudojimas tobulinimui. Vis dėlto atskirti šių aspektų nereikėtų, nes įvertinimo ir tobulinimo ryšį lemia pati audito idėja.

Vidaus audito paskirtis, M. Barkauskaitės ir R. Bruzgelevičienės (2002, 12) manymu – įgyvendinti šiuos pagrindinius organizacijai keliamus uždavinius:

- įvertinti esamą situaciją ir išsiaiškinti jos privalumus ir trūkumus;
- nustatyti kaitos prioritetus;
- fiksuoti gerosios praktikos pavyzdžius ir rūpintis jos sklaida ne tik savo organizacijoje, bet ir bendradarbiaujant su kitomis institucijomis.

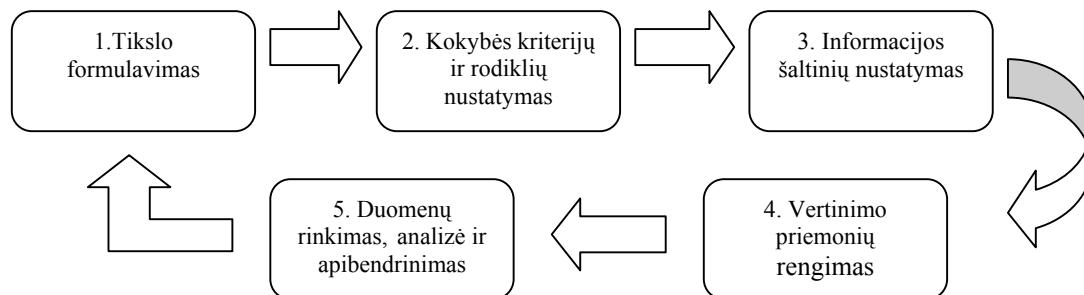
Siekiant šių uždavinių įgyvendinimo organizacija:

- motyvuoja ir skatina organizacijos bendruomenę aktyviai dalyvauti atliekant vidaus auditą;
- organizuoja mokymąsi, kaip atlikti vidaus auditą, kaip vertinti savo darbą;
- išsiaiškina sėkmių ar nesėkmių priežastis;
- išsikelia tolesnės kaitos tikslus ir parengti strateginį planą;
- sistemina savo gerąją patirtį ir siekia jos sklaidos.

Vidaus audito subjektas yra pati įstaiga, visa jos bendruomenė, nes būtent savo veiklos analizė, rezultatų matavimas ir lyginimas leidžia greičiau ir tiksliau pamatyti veiklos privalumus ir trūkumus. A. Jakavičius (2006, 163) nurodo, kad vidaus auditas yra vienas iš kokybės diegimo etapų, kuris laiko atžvilgiu gali sutapti su kitais etapais ir gali būti atliekamas

ne vieną kartą. Autoriaus požiūriu, vidaus auditas yra tam tikra prasme bešališkas įvertinimas, ar naudojama kokybės sistema rezultatyvi ar padeda siekti užsibrėžtų kokybės tikslų.

Kaip ir kiekviena organizuota veikla, įvertinimo procesas susideda iš etapų, padedančių užtikrinti proceso kryptingumą. Pagrindiniai struktūriniai vidaus audito etapai (žr. 6 pav.) atsižvelgiant į organizacijos veiklos specifiką gali būti papildomi ar koreguojami (www.i-probenet.net),



6 pav. Vidaus audito etapai (www.i-probenet.net)

Paveiksle pateikiami vidaus audito etapai glaudžiai tarpusavyje susiję - apibendrinus rezultatus, atskleidus veiklos privalumus ir trūkumus, vėl grįžtama prie tikslų formulavimo. Siekiant kokybės būtinas nuolatinis vertinimas, nenutrūkstamas procesas.

Kiekviena veikla yra paremta vienais ar kitais principais, kuriais vadovaujamosi nesustabdomos kaitos procesuose. M. Barkauskaitė ir R. Bruzgelevičienė (2002, 14) išskiria šiuos bendrus tiek vidaus, tiek išorės audito principus, užtikrinančius prasmingą ir teisingą veiklos vertinimą:

- prasmingumas – vertinimo rezultatai turi būti prasmingi organizacijos veiklai tobulinti;
- naudingumo ir praktiškumo principas, remiasi analize, aiškiomis vertinimo metodikomis ir technikomis, su organizacija susijusių žmonių, poreikiais ir teikiamos jiems rūpimos išvados, kitaip sakant, vertinimas yra naudingas tuomet, kai gautais rezultatais pasinaudoja tam tikros asmenų grupės;
- realumo principas, užtikrina, kad bus analizuojamos tos sritys, kurias galima realiai įvertinti, atsižvelgiama į organizacijos kultūrinę, socialinę aplinką, skiriamas realus vertinimo laikas, vertinimo kriterijai atitinka organizacijos veiklos paskirtį;
- tikslumas ir patikimumas reikalingas parenkant tikslias vertinimo procedūras, vertinimo metodų atitiktį pasirinktoms vertinimo sritims, užtikrinant pakankamą vertintojų kompetenciją, renkant patikimą informaciją, formuluojant teisingas ir nešališkas išvadas.
- etiškumo principas užtikrina, kad vertinant laikomasi įstatymų ir organizacijos taisyklių bei nuostatų, o vertinimo duomenys naudojami etiškai.

Be šių bendrų, autorės išskiria kelis vidaus audito vykdymui būdingus principus:

- vertinimo objektas - ne asmuo, o organizacija;
- vertinimas yra ne vienkartinis veiksmas, o nuolatinis procesas;
- vertinimui pritaria dauguma organizacijos darbuotojų;
- vertinimas yra tapęs kasdieniniu tobulėjimo postūmiu ir kaitos postūmiu;
- vertinimas grindžiamas organizacijos taisyklėmis ir iškeltais veiklos tikslais.

Svarbus aspektas įsivertinimo procese – žmogiškieji ir laiko ištekliai, jei siekiama, kad vertinimas taptų nuolatiniu procesu, jį reikia planuoti taip, kad jis nepareikalautų per daug laiko sąnaudų ir neatitrauktų organizacijos bendruomenės nuo jos pagrindinės veiklos. Kalbant apie žmogiškuosius išteklius, organizacijoje reikalingi asmenys, sugebantys atlikti vertinimą, išanalizuoti jo rezultatus ir paskleisti gautas išvadas tiems, kurie galėtų jomis pasinaudoti. Vidaus audite ypač akcentuojama komandinio darbo svarba, kad kiekvienas darbuotojas palaikytų šį procesą, neliktų izoliuotas ir prisiimtų bendrą atsakomybę. Todėl bendruomenės nariai turi prisidėti prie šio proceso – jį organizuodami, įgyvendindami, išsakydami savo nuomonę bei pasinaudodami vertinimo rezultatais organizacijos veiklos tobulinimo procese. Visų bendruomenės narių įtraukimas ir dalyvavimas vidaus audito procese, suteikia galimybę žinoti tikrą visų organizacijos veiklos sričių būklę, sustiprina bendruomenės narių tapatumo jausmą, atsakomybę už veiklą bei sudaro sąlygas atsiskleisti darbuotojų potencialui, be to įvertinama darbuotojų kompetencija, numatomos profesinio tobulinimosi kryptys, darbuotojai turi galimybę patys dalyvauti sprendimų priėmimo procese ir planuojant organizacijos plėtrą (Vanagas, 2004,395).

Šiandien visuotinai pripažįstama, kad organizacijos veiklos kokybė labiausiai priklauso nuo to, kas vyksta pačiose organizacijose, kaip jose gebama susitelkti siekiant kokybės. Būtent vidaus auditas padeda išryškinti organizacijos vertybines orientacijas, nustatyti atliekamų darbų kokybę bei vertinti jos pokyčius.

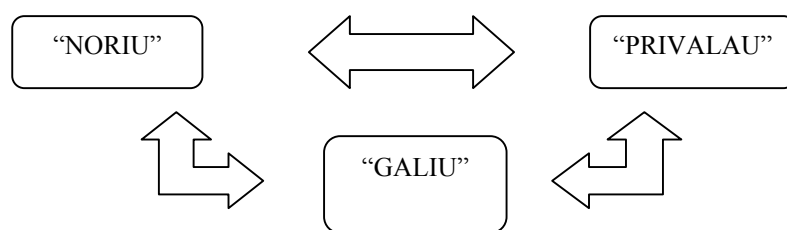
Dažnai susiduriama su išankstine organizacijos darbuotojų nuostata, jog vidaus audito vykdymas žada daug papildomo darbo, o į jo naudą ir reikšmę nesigilinama. Tačiau iš tikrųjų, pakanka įsisamontinti, kad tai tik kitaip valdomas laikas ir dėmesio paskirstymas, naujas darbo būdas, kurio mokomasi pamažu, todėl reikia ne formaliai atlikti pavestus darbus, ar akylai stengtis, bet siekti kuo objektyviau matuoti pažangą ir sėkmę, integruojant šią veiklą į bendrą darbo procesą, mano R. Ališauskas (2005, 120), nes norint užtikrinti aukštą kokybę, būtina nuolat įsivertinti ir keisti organizacijos kultūrą.

Neretai susiduriama su vadyba, kuomet stingant idėjų užsiimama tik kontrole. Tai pasenęs požiūris, todėl vidaus audito metodika turėtų padėti pereiti nuo įvykių kultūros paremtos kontrole, link procesų kultūros grindžiamos kokybės vadyba ir veiklos vertinimu,

organizacijos kaip visumos suvokimo. Ir nereikia manyti, jog auditas „kaltųjų“ paieška, čia nesiekama nustatyti kaltininkų, tai tarsi vidinis konsultantas, turintis parodyti trūkumus ir veiklos tobulinimo sritis. Kiekvienas organizacijos darbuotojas turi suvokti, kad vidaus auditas nėra vidinė priežiūra, inspektavimas ar vertinimas siekiant nubausti, čia negali būti asmenų kritikavimo, darbuotojų baudimo ar žmonių žeminimo ir jei organizacijoje nesuvokiamas bent vienas iš šių teiginių, apie audito vykdymą kalbėti dar anksti, mano P. Vanagas (2004, 394).

Ir audituojantys, ir audituojamieji patiria mažiau neigiamų emocijų, jei susitaria laikytis tyrimų tvarkos: apie tyrimus informuojama iš anksto, aiškiai pateikiami tyrimų tikslai, uždaviniai, teisingai formuluojamos išvados, objektyviai įvertinama, gerbiami respondentai, neskleidžiama netiksli informacija bendruomenei, kol ji neapibendrinta, neparengta. Kiekvienas bendruomenės narys turi suvokti, kad įvertinimas labai veikia žmogų, todėl pasiekimai, teigiami poslinkiai turi būti pastebimi pirmiausia.

Organizacijos įsivertinimo idėja kilo suvokus, kad organizacijos veiklos negalima keisti ar tobulinti, jei to nenori ar negali pati organizacija. Įsivertinimo procesas yra geriausias, kuomet jis panašėja į mokymosi procesą (www.i-probenet.net). Savęs vertinimo procesas tik tada bus sėkmingas, jei darbuotojai gali, privalo ir nori jį atlikti. Tik produktyvus visų šių trijų motyvacijos grupių bendradarbiavimas, lemia vertinimo proceso sėkmę (žr. 7pav.).



7 pav. Motyvacijos lemiančios įsivertinimo kokybę (www.i-probenet.net)

Jei kuri nors iš šių motyvacijos grupių lygi nuliui, tuomet ir likusios praranda savąjį poveikį. Vertinimo procesas taps priimtinas ir sėkmingas tik tuomet, kai darbuotojai patys pamatys akivaizdžius jo rezultatus.

Vidaus auditas, tiesiogiai siejamas su kokybės tobulinimu, užuot skatinęs organizacijos savigyną, turi stiprinti jos motyvaciją tobulėti, svarbu, kad būtų vertinamas ne tik rezultatas, bet ir pažanga jo siekiant.

Duomenų apie organizacijos veiklą rinkimas, apdorojimas ir analizė yra viena iš vidaus audito atlikimo procedūrų, kurių sėkmė priklauso nuo audito vykdytojų gebėjimų rinkti ir analizuoti duomenis apie veiklą. Įvertinimas turi būti tikslingas ir rodantis realią organizacijos padėtį, o tai sudėtingas procesas, apimantis skirtingas vertinimo metodikas bei praktinių jų naudojimą konkrečiose situacijose. J. Piliponytė (2005, 6), pažymi, kad įvertinimas yra vienas

esminių veiksmų, skatinančių kokybę, atsakomybę ir skaidrumą organizacijose. Vidaus audito apimtis ir tai, kiek bus gilinamasi, taip pat priklausys nuo organizacijos ir jos politikos. Gali būti daroma palyginti siaura apžvalga, o gali būti atliekamas platus, visa apimantis tyrimas – ne tik įvertinama veiklos kokybė, bet ir pažvelgiama į politiką, procedūras, vadovavimą, visų taikomų veiklos metodų efektyvumą bei kontrolės sistemą (Stoneris, 2000, 568). Siekiant gauti patikimą, objektyvią informaciją, kuria remiantis būtų daromos išvados apie situaciją organizacijoje, prieš pradedant analizuoti rūpimus klausimus būtina surinkti apie juos kuo daugiau duomenų, aiškiai apibrėžti tiriamą kryptį, t.y. objektą, tikslus, uždavinius. Tai padės išvengti netikslingų ir nerezultatyvių veiksmų ir pasirinkti tinkamus informacijos rinkimo, analizės būdus bei susitelkti dėmesį į analizuojamus klausimus. Dažnai manoma, jog geriausias veiklos rodiklis – dokumentai, tačiau siekiant objektyviai įvertinti organizacijos situaciją, vien šio metodo nepakanka, būtina asmenų nuomonių analizė, aprodanti ne tik faktinę organizacijos situaciją, bet ir individualios patirties, pastebėjimų pasireiškimą.

Vykdomo audito sėkmė vertinama ne tik pasibaigus numatytam vykdymo laikui, pažanga stebima nuolat viso vidaus audito plano vykdymo metu. Vidaus auditą reikėtų pradėti iškart įdiegus pirmuosius pokyčius ir nedelsiant taisyti nustatytus nesklandumus, nes iš audito proceso metu gaunamų rezultatų galima gauti daug naudingos informacijos, reikalingos tobulinant organizacijos veiklos kokybę (Pociūtė, Janušauskienė, Vitkauskas, 2005, 184). Vidinis įvertinimas yra puiki priemonė siekiant apjungti organizacijos bendruomenę, ugdyti komandinio darbo įgūdžius ir partnerystę, puoselėti organizacijos kultūrą, plėtoti kokybės vadybos nuostatas. Vidaus audito metu surinkti duomenys suteikia daug informacijos reikalingos rengiant mokyklos tobulinimo projektus pagal strateginių prioritetų kryptis (Dukynaitė, 2002). Vidaus auditu siekiama patvirtinti, kad, kurdama vadybos sistemą orientuotą į nuolatinį kokybės tobulinimą, organizacija nustatė visus būtinus procesus, jų seką ir sąveiką, efektyvios veiklos kriterijus ir metodus, kontrolę (teikiančią reikalingą informaciją), išteklius bei įdiegusi būtiną stebėsenos (monitoringo) bei vertinimo sistemą. Vidaus audito ir strateginio planavimo įdiegimas – labiausiai įtakoja kultūrinius pokyčius organizacijoje, kokybės vertinimas, privalumų ir trūkumų atskleidimas, dažnai kardinaliai pakeičia darbuotojų požiūrį ar įsitikinimus apie organizaciją. Strateginiai pokyčiai glūdi vidaus audito ir strategijos sąveikoje, juk strateginiam procesui reikia audito duomenų, o vidaus auditas orientuojamas į organizacijos kultūrą ir strateginius tikslus.

Įgyvendinant kokybės vadybos principus organizacijose ypač svarbu diegti vidaus auditą, kad pačios organizacijos įgustų gilintis į savo vykdomos veiklos specifiką, domėtusi kokybės klausimais, ieškotų efektyviausių veiklos modelių, juos vertintų bei lygintų. Tačiau

vien vidaus audito, vien įsivertinimo taip pat nepakanka, mano R. Ališauskas (2005), būtina toliau rengti ir vykdyti kokybės gerinimo projektus, integruoti juos bendrame strateginiame plane, bei paskelbti pasiteisinusią praktiką, įrodyti jos veiksmingumą audito metu surinktais duomenimis ir pasinaudoti kitų paskelbta patirtimi.

Dažniausiai vidaus audito taikymas organizacijoje paveikia ne kurią nors vieną veiklos sritį, bet visą sistemą, nes organizacija yra sudėtinga socialinė sistema, kurios bendruomenės nariai yra visapusiškai susiję. Būtent šis sisteminis poveikis verčia organizacijas, naujovių diegimą derinti su struktūriniais pokyčiais, kurie neįmanomi be vidinės analizės, įvertinimo ir naujų susitarimų (Navickaitė, Vaicekauskienė, 2006).

Vidaus auditas – ne tik puikus būdas inicijuoti kokybinius organizacijos pokyčius, bet ir priemonė padedanti identifikuoti problemą, sutelkti bendruomenę problemai spręsti, įvertinti pasiektus rezultatus, pajusti visiems bendruomenės nariams savo išskirtinumą, dalyvaujant kaitoje.

2. 2. Vidaus audito įtaka kokybiniam socialinių organizacijų pokyčiams

Nėra organizacijos egzistuojančios atskirai nuo visuomenės, kuriai yra skirta jos veikla. Organizacijos veiklos efektyvumas priklauso nuo žmonių, kurie joje dirba, vyriausybės, kurios įstatymai reglamentuoja organizacijos veiklą, vartotojų geranoriškumo ir pan. Taigi organizacija yra visuomenės grandis, jungianti žmonių bendruomenes siekti užsibrėžto tikslo. Kai organizacijos pavadinamos socialinėmis, reikia suprasti, kad jose individai daugiau ar mažiau tarpusavyje susiję ir veikia nuspėjamai, o ne laisvai ir atsitai, tuo tarpu jos veikla traktuojama kaip pagrindas pilnavertiškam visuomenės egzistavimui. Ne dažnai susimąstoma apie tai, kad būtent mokykla yra *socialinė organizacija* ir, kad mokytojai atlieka įvairias ne tik su mokymu susijusias funkcijas. Į mokyklą susirenkama tikslingai veiklai, tačiau kiekvienas asmuo neveikia vienas, o atskiro individo veiklos padariniai daro įtaką visai organizacijai. Dabartinė mokykla yra sudėtinga socialinė sistema, kurios nariai, būdami tarpusavyje susiję, turi atlikti ne tik su ugdymu susijusias funkcijas, bet ir vertinti bei priimti atsakomybę už savo veiklos kokybę, gebėti keistis ir tobulėti. Nors mokykla pripažįstama kaip socialinis organizmas, tai nereiškia, kad visi bendruomenės nariai yra socialiai vieningi. Mokyklos, kaip ir kitos organizacijos, turi savo istorijas, kultūras ir subkultūras, kurias sudaro laikui bėgant susiformavusios vertybės, įsitikinimai ir lūkesčiai. Mokyklos kultūra reiškia jos organizavimosi būdą, kuris ją vienija ir suteikia socialiniam dariniui būdingą galią ir ypač veikia tai kas vyksta mokykloje kaip socialinėje organizacijoje (Arends, 1998), todėl darnios vidinės kultūros sukūrimas, yra vienas iš prioritetinių kaitos veiksmų.

Tuo tarpu mokytoją galime pavadinti ne tik ugdytoju, kuris yra ugdymo proceso organizatorius ir vadovas, ar auklėtoju, kuriančiu mokyklos aplinką, ugdančiu klasės bendruomenę, atstovaujančiu jos narių interesams, koordinuojančiu mokinių, jų tėvų ir mokytojų santykius, bet ir vadybininku, vadovaujančiu veiklai ir padedančiu įgyvendinti mokyklos bendruomenės viziją. Mokytojas dažniausiai yra ne tik klasės, bet ir būrelio, studijos ar kuriamo projekto vadovas, todėl jis atlieka pagrindines vadybos funkcijas: planuoja, organizuoja, vadovauja ir prižiūri kitų darbą, atsižvelgiant į tai, vadybinių kompetencijų plėtojimas būtinas ne tik organizacijos vadovams, bet ir mokytojams. Sėkminga vadyba – tai gerai atliktas darbas ir geri rezultatai, nes vadybos dėka veikla yra gerai suplanuota, o ne atsitiktinė. Tai svarbu kalbant apie veiklos kokybės tobulinimą, naudojant vidaus auditą kaip įsivertinimo instrumentą, kurio metu mokytojo vadybininko funkcijos ypač išryškėja.

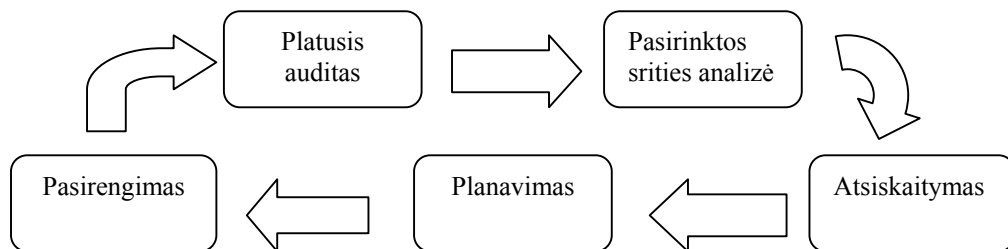
Kokybę stengiamasi laiduoti švietimą sumoderninant ir taikant naujas technologijas, kokybės siekiama diegiant naujus mokymo metodus, keliant mokytojų kvalifikaciją. Pagrindinė problema, su kuria susiduriama vertinant kokybės siekiančių reformų sėkmę – švietime šis rodiklis gali būti nevienodai suprantamas. Priklausomai nuo pasirinktų kriterijų nevienodai vertinamas tiek ugdymo procesas, tiek jo rezultatai. Todėl, atsižvelgiant į kokybės apibrėžimą, gali būti iškeliama skirtingi ugdymo proceso ir švietimo sistemos tobulinimo aspektai.

Ilgą laiką pagrindiniu mokyklos veiklos vertinimo kriterijumi buvo laikomi moksleivių akademiniai pasiekimai, įstojusiųjų į aukštąsias mokyklas skaičius, tačiau dabar šis požiūris pakito, nes mokyklos tikslas ne tik parengti moksleivį studijoms universitete, bet ugdyti visuomenišką, savarankišką asmenybę. Taigi neužtenka tik kokybiškos akademinės veiklos, privalu tobulinti visą ugdymo procesą. Mokyklas vis dažniau traktuojant kaip socialines mokymosi organizacijas, švietimo vertintojai atkreipė dėmesį į būtinybę sudaryti vertinimo modelius tokiu būdu, kuris suteiktų galimybę vertinimo procese dalyvauti tiems kurie patys yra vertinami arba su kuriais vertinimas yra vykdomas. Vertinimas ir tobulinimas, nesvarbu ar sutelkiamas dėmesys į mokinio mokymąsi, mokymo kokybę, organizacinius ar valdymo procesus, visada – privalo rūpintis tais, kurie trokšta įsivertinti, turint geriausią galimybę mokytis, tobulinti veiklą remiantis asmenine patirtimi (www.i-probenet.net).

Vidaus auditas ir yra ta priemonė leidžianti išryškinti mokyklos vertybines orientacijas, atliekamų darbų kokybę ir vertinti jos pokyčius.

Švietimo sistemoje vykstant nesustabdomiems pokyčiams: didėjant mokyklų savarankiškumui bei savivaldos institucijų vaidmeniui, mokykloms įgaunant vis daugiau finansinio savarankiškumo, jos neišvengiamai turi sugebėti atlikti visas vadybos funkcijas: kelti tikslus ir planuoti, organizuoti ir vadovauti veiklai, ją kontroliuoti bei analizuoti ir vertinti.

Svarbiausia siekiant kokybės yra organizacijos gebėjimas įvertinti bei tobulinti savo veiklą, tačiau tai privalo būti nuolatinis vyksmas, o ne vienkartinis epizodas. Dabartiniu laiku įsivertinimo procesas mokykloje – jokia naujiena, nes kiekviena organizacija ieško geriausių sprendimų tikrindama savo veiklą, aiškindamasi jos privalumus ir trūkumus, bei būdus jiems šalinti (Ališauskas, 2004,112). Ir būtent vidaus auditas yra pasirenkamas kaip nešališkas įvertinimas, ar kokybės vadybos sistema yra rezultatyvi, užkertant kelią kokybės nesklandumams, ar jis atitinka reikalavimus ir ar padeda siekti užsibrėžtų tikslų. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos ketvirtojoje dalyje (2006,17), mokyklos vidaus auditas yra apibrėžiamas kaip nuolatinis, kruopštus reflektavimo procesas, įtraukiantis visus mokyklos dalinius bei darbuotojus, kurio tikslas išnagrinėti mokyklos darbo aspektus, išskirti privalumus ir trūkumus, bei parengti planus, kaip patobulinti mokyklos veiklą. Švietimo organizacijos (mokyklos) vidaus auditas organizuojamas etapais (žr. 8 pav.), kurių kiekvienam būdingi saviti veiksmai, susitarimai.



8 pav. Mokyklos vidaus audito schema

Vidaus auditas turi tapti priemone siekiant įdiegti organizacijoje kokybės vadybos sistemas, kurioms būdinga nuolatinė kaita ir tobulinimo procedūros. Norint tai pasiekti, įsivertinimas turi tapti nuolatiniu, integruotu veiklos procesu, kuomet įvertinus esamą padėtį, išanalizavus pokyčių reikalaujančias sritis, suplanavus jų tobulinimo galimybes, vėl imamasi stebėti, rinkti informaciją, analizuoti, vertinti ir t. t. Taigi kokybės vertinimas ir tobulinimas nesibaigia kartu su vidaus audito įgyvendinimu, o privalo būti atliekamas nuolat, tapdamas įprastine kasdienio darbo dalimi. Siekiant kokybiškos veiklos, yra būtina reflektuoti savo darbą, surasti kokybės matavimo būdus ir nuolat ją matuoti, rinkti įrodymus apie darbo kokybę ir svarbiausia planuoti, ką dar galima tobulinti, ko reikėtų atsisakyti, į kokias naujas sąlygas atsižvelgti. Tai padaryti ir gali padėti vidaus auditas, nes mokėti įvertinti savo veiklos kokybę, išsirinkti prioritetus – tai postūmis asmeniniams pokyčiams ir visos organizacijos kaitai.

Kaip teigia R. Ališauskas ir R. Dukynaitė (2006, 307), vertinimas yra neatsiejama valdymo sudėtinė dalis, tačiau vertinimas taps beprasmis, jei jo rezultatai nebus naudojami priimant sprendimus, jei jie netaps tolimesnės švietimo raidos impulsais. Pasak autorių,

daugiausia vertinimo įtakos švietimo sprendimams daryti ir švietimo kokybei užtikrinti jau yra pajėgus suteikti mokyklų tobulinimo vidaus ir išorės auditas.

Švietimo organizacijos vidaus auditą galima traktuoti, kaip sistemingą jos veiklos apibūdinimą ir pokyčių matavimą remiantis sutartiniais kokybės rodikliais. Vertinimo paskirtis apima keletą aspektų:

- ugdomoji - vertinama tam, kad organizacijos veikla ar kuri nors jos sritis būtų tobulinama;
- sociopolitinė – vertinama siekiant sulaukti visuomenės palaikymo, paramos ir pritarimo;
- apibendrinamoji – vertinama atsiskaitant už tam tikrą atliktą darbą;
- administracinė – vertinama norint tobulinti valdymo funkcijas (procesų, kaitos, kokybės ir kt.) (Barkauskaitė, Bruzgelevičienė, 2002,12).

Kaip jau minėta, kokybę apsprendžia individualių klientų poreikiai, ekspertų nustatyti kokybės standartai arba susitarimu nustatyti kriterijai (Ališauskas, 2005). Pasak autoriaus, švietimo kontekste, susitariančių šalių yra mažiausiai trys: klientai (moksleiviai, jų tėvai), profesionalai (mokytojai, kiti švietimo specialistai) bei politikai. Susitarimo objektų taipogi yra trys grupės – tikslai (modeliai ir vertybės, kuriuos siekiama įgyvendinti), tikslų pasiekimo būdai (planai, kas, kada atliks vienus ar kitus darbus, išteklių ir kt.), vertinimo kriterijai (laukiami rezultatai, tikslų pasiekimo lygis). Vidaus auditas yra svarbus žingsnis siekiant ne tik efektyvaus bendravimo tarp šių šalių, bet ir visos švietimo sistemos veiklos efektyvinimo.

Kalbant apie vidaus auditą ir ugdymo kokybės turinį, reikia paminėti tokius svarbiausius susitarimus, į kuriuos orientuodamasi mokykla vertina savo veiklą:

- valstybės švietimo politikos tikslai ir perspektyvos;
- regiono švietimo politikos tikslai ir perspektyvos;
- mokslininkų išskiriamų naujausių mokyklos raidos tendencijų apžvalga;
- mokyklos tikslai ir kultūros ypatumai.

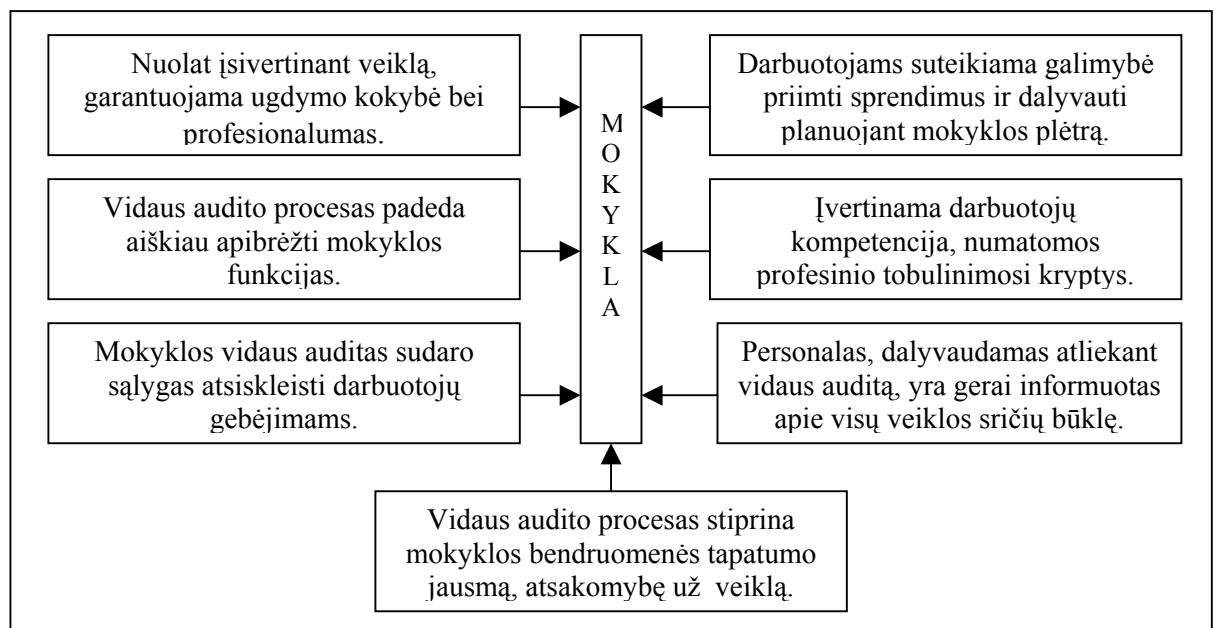
Sudėtingiausia yra žinoti mokslininkų tyrimų rezultatus, naujausiais veiklos tendencijas, todėl dažniausiai jie tampa mokyklos tikslų dalimi, ir tik vėliau juos išanalizavus ir įsisąmoninus, jau kaip mokyklos susitarimai yra įtraukiami į vidaus auditą. Taigi kvalifikuotai atliekamo vidaus audito medžiaga yra vertinga ne tik pačiai organizacijai, bet ir savivaldybei bei regiono švietimo politikos planavimui, todėl galima sakyti - tai esminė kaitos bazė.

Mokyklų vidaus auditas tai mokyklų bendruomenių komunikacija, veiklos vertinimo ir tobulinimo kryptį numatymo įrankis. J. Navickaitė ir V. Vacekauskienė (2006, 69) pateikia tokį veiklos vertinimo modelį (žr. 9 pav.).

9 pav. Bazinis veiklos vertinimo modelis pagal J. Navickaitę ir V. Vaicekauskienę (2006)

Mokyklose vykdomo vidaus audito metodika grindžiama nuostata, kad pamatuoti indėlį į mokyklą (išteklis) ir rezultatus nėra sunku, kur kas sudėtingiau gauti informaciją apie procesus, kurie tą indėlį paverčia rezultatais ir lemia jų kokybę. Apie organizacijos veiklos procesus daugiausiai žino jų bendruomenės, o atskleisti šį žinojimą padeda vidaus auditas.

Mokyklos bendruomenei yra svarbu įgyti gebėjimų analizuoti mokyklos būklę bei turimą informaciją, išvelgti stipriąsias savo veiklos puses, kliūtis, galimybes ir pavojus, kartu su bendruomene formuluoti aiškius veiklos tikslus, strategiškai formuoti veiklą, kurti modernios organizacijos kultūrą ir tobulinti veiklos valdymą. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos kūrėjai (2002), akcentuoja įsivertinimo reikšmę daugeliui mokyklos sričių (žr. 10 pav.).



10 pav. Vidaus audito reikšmė mokyklos tobulinimui

Vidinis savo mokyklos įvertinimas - puiki galimybė suartinti mokyklos bendruomenę, ugdyti komandinio darbo įgūdžius ir bendradarbiavimą, puoselėti mokyklos kultūrą, plėtoti kokybės vadybos nuostatas. Mokytojas yra priverstas įveikti savo uždarumą, kuris vis dar būdingas daugeliui, ir tapti savo organizacijos procesų analitiku, jos kaitos ir kokybiškos veiklos užtikrintoju. Įsivertindamas savo darbą ir sumuodamas objektyvius rezultatus

mokytojas dažnai yra priverstas pripažinti savo darbo trūkumus, įsisąmoninti, jog turi kažką keisti iš esmės, ieškoti naujų darbo būdų. Kita vertus, mokytojas gali pasigirti - tai ypač svarbu, jei jis nebuvo pastebėtas, nesulaukė kolegų ar administracijos įvertinimo. Vidaus auditas yra profesinės savimonės aktas, padedantis įgyti labiau įsisąmonintą santykį su savo profesija, pajusti vidinę atsakomybę. Įsivertinimo plėtotė leidžia mokyklos darbą padaryti dinamišką, pakeisti imitacinį atsiskaitymo už savo darbą procedūrų pobūdį. Taip suprantamas vidaus auditas leidžia tobulinti mokyklos vadybą ir vis daugiau mokytojų įtraukti į diskusijas dėl bendrų mokyklos reikalų, tiesiogiai ar netiesiogiai įpareigoja mokytojus siekti didesnio visų veiklos grandžių efektyvumo, bendradarbiavimo, sukuria prielaidas atrasti asmeniniam žmogaus suinteresuotumui ir bendrų mokyklos uždavinių suderinamumui.

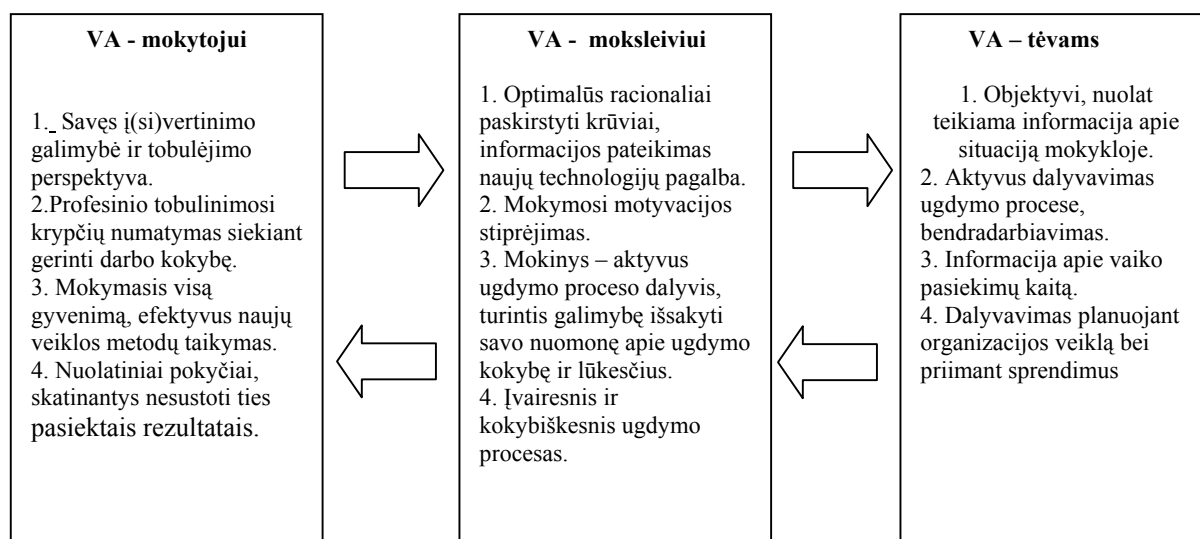
Savianalizės ir kritiško įsivertinimo principų kūrimas mokykloje nėra lengvas uždavinys, dažnai susiduriama su priešiškomis nuostatomis jo atžvilgiu. Nors mokyklos visuomet buvo atsakingos už mokslo kokybę, tačiau dabar, ugdymo įstaigoms tampant vis labiau autonomiškomis, rūpinimosi mokymo kokybe procesas turi būti įtvirtintas kasdieninėje pačios mokyklos praktikoje. Šiam tikslui pasiekti pirma būtina sąlyga – atvira, demokratiška, bendradarbiavimu paremta organizacijos atmosfera. Suprantama – vidaus auditas siejasi su daugybe pokyčių, nes tai ne tik organizacijos pranašumų ir trūkumų atskleidimas, jų šalinimas, veiklos tobulinimas, bet kartais, jis gali tapti asmeninių vertybinių nuostatų bei požiūrių kaitos varikliu. Paprastai manoma, kad žmonės yra linkę priešintis tam, ko nežino, ypač tai išryškėja, kai diegiama naujovė yra tiesiogiai susijusi su žmogaus gyvenimu ar darbine veikla.

Labai dažnai mokyklos bendruomenė audito vykdymą suvokia kaip atskirą procesą, dar vieną darbą šalia visų kitų atliekamų darbų. Numatoma jo trukmė – keletas mėnesių, po kurių seka ramybės periodas iki kito audito. Šiuo atveju auditas tampa tikslu arba papildomu, nežinia kam reikalingu darbu. Todėl labai svarbu suvokti, kad vidaus auditui neturi būti skiriamas atskiras laikas, jis turi būti integruojamas į įprastines organizacijos veiklas. Kiekvienais metais vykdomas vidaus auditas, turėtų parodyti mokyklai, ar jos atliekami veiksmai daro kokį nors poveikį. Tai nesunku pastebėti per mokytojų požiūrio į vieno ar kito rodiklio būklę pokytį. Būtent šis vidaus audito vykdymo būdas paverčia jį ne tikslu, o priemone organizuoti darbui, plėtoti veiklai, perspektyvai planuoti. Svarbiausia, kad į šiuos darbus būtų įtraukiama visa mokyklos profesinė bendruomenė, nes tai yra vienas iš kokybės vadybos tikslų (Bendrojo lavinimo vidaus audito metodika, 2002).

Kokybės vadybos principų įgyvendinimas ugdymo srityje yra naudingas ir net būtinas, nes kokybės sistemos įdiegimas suteiktų galimybę užkirsti kelią žemai kokybei, ją aptikti ir taisyti, taip pat atlikti vidaus auditą ir pritaikyti įvairius kokybės gerinimo metodus (Vanagas, 2004, 78).

Įsivertinimas yra siejamas su programomis ar projektais, kuriuose žmonės dirba kartu. Po įsivertinimo jie toliau turės tęsti bendrą darbą ir drauge tobulinti jo atlikimą. Kadangi kolektyvinis mokymasis yra gyvybiškai svarbus ugdant bendro darbą atlikimo įgūdžius, todėl įsivertinimas turėtų būti organizuojamas tokiu būdu, kad iš čia kilęs išvalgumas, būtų panaudotas mokyklos organizavime. Savarankiškas mokymasis galėtų paveikti kitus per tiesioginį įgytų žinių ir patirties perdavimą arba galėtų pavirsti į pokyčius ar struktūrų, technologijų, taisyklių ir panašiai tobulinimus.

Ypatingai svarbi informacija mokyklos tobulinimui yra moksleivių, mokytojų ir tėvų nuomonė apie mokyklą, ir tai kokia ji turėtų būti. Vidaus audito duomenys tarnauja tam, kad visos trys grandys būtų vienodai svarbios ugdymo procese. Rezultatus lemia kiekvienos iš jų indėlis: mokytojų - kvalifikacija, ugdymo metodai ir t.t.; moksleivių – motyvacija, atsakomybė; tėvų – dalyvavimas ir bendradarbiavimas. Grįžtamasis ryšys yra vienas svarbiausių komponentų į(si)vertinimo procese. Asmuo privalo žinoti, kokios yra jo veiksmų pasekmės ir kokią įtaką tai gali turėti, tam, kad žinotų, ką derėtų keisti, ką pabrėžti, ką papildyti ar ko vengti ateityje (žr. 11 pav.) Organizacijose, o ypač mokyklose, būtent įsivertinimas ir vertinimas atlieka minėtąjį grįžtamojo ryšio vaidmenį visuose lygmenyse ir skirtingais būdais.



11 pav. Vidaus audito nauda mokytojui, moksleiviui, jo tėvams

Atlikus vidaus auditą jo dalyviai turi būti supažindinami su gautais rezultatais, patys turi pamatyti vykstančius pokyčius, tuomet aktyviau dalyvaus kituose tyrimuose, bus suinteresuoti pokyčiais organizacijoje. Daugelį mokyklos klientų domina labai konkreti, aiški, lakoniška informacija apie tam tikrą mokyklos veiklos aspektą, todėl vidaus audito rezultatus reikėtų pateikti glaustai, paprasta kalba, jie turėtų būti lengvai suprantami. Viešas vidaus audito

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

Nesustabdomi pokyčiai socialiniame gyvenime, inicijuoja kaitos procesus kiekvieno visuomenės nario, o tuo pačiu kiekvienos organizacijos veikloje. Kalbėdami apie privalomą vidaus audito įgyvendinimą švietimo įstaigose, turime pažymėti, jog labai dažnai jis priimamas ne kaip naujas veiklos tobulinimo metodas ar pokytis, bet kaip darbas atliekamas priverstinai, todėl daugelis dalykų yra vertinami nesigilinant, formaliai, o kartais ir neobjektyviai, atsižvelgiant į tai, kai kurie duomenys mažai informatyvūs, netikslūs, keliantys abejonių. Šios prielaidos leidžia manyti, jog vidaus auditas gali tapti ne tik puikiu kaitos varikliu, bet ir bereikšmiu papildomu darbu.

Vidinių organizacijos įsivertinimą gali įtakoti skirtingi veiksniai, tačiau jo tikslas – atkleisti organizacijos situaciją ir duoti impulsą tolimesniam tobulinimui. Savęs vertinimas yra esminis efektyviai dirbančios organizacijos bruožas, įgyjantis papildomą prasmę mokykloms tampant savarankiškoms. Žvelgiant iš strateginės pozicijos, vidaus auditas – pateikiamas kaip tam tikras mechanizmas, įgaliojantis pačias mokyklas gerinti kokybę „iš vidaus“, padedantis joms kontroliuoti pažangą, pokyčius bei pastebėti ir operatyviai šalinti atsirandančius naujus nesklandumus.

3. VIDAUS AUDITO ĮTAKA SOCIALINIŲ ORGANIZACIJŲ TOBULINIMUI

3.1. Vidaus auditas kaip socialinių organizacijų veiklos vertinimas ir tobulinimas

2002 metų vasario 28 d. LR švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. 302 (www.smm.lt), buvo patvirtinta bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika, kuri bendrojo lavinimo mokyklose privalėjo būti taikoma nuo 2004/2005 mokslo metų. Tiriamos mokyklos direktoriaus 2004 m. birželio 6 dienos įsakymu Nr. VI – 115, nuo rusėjo 1d. buvo pradėtas organizacijos vidaus auditas.

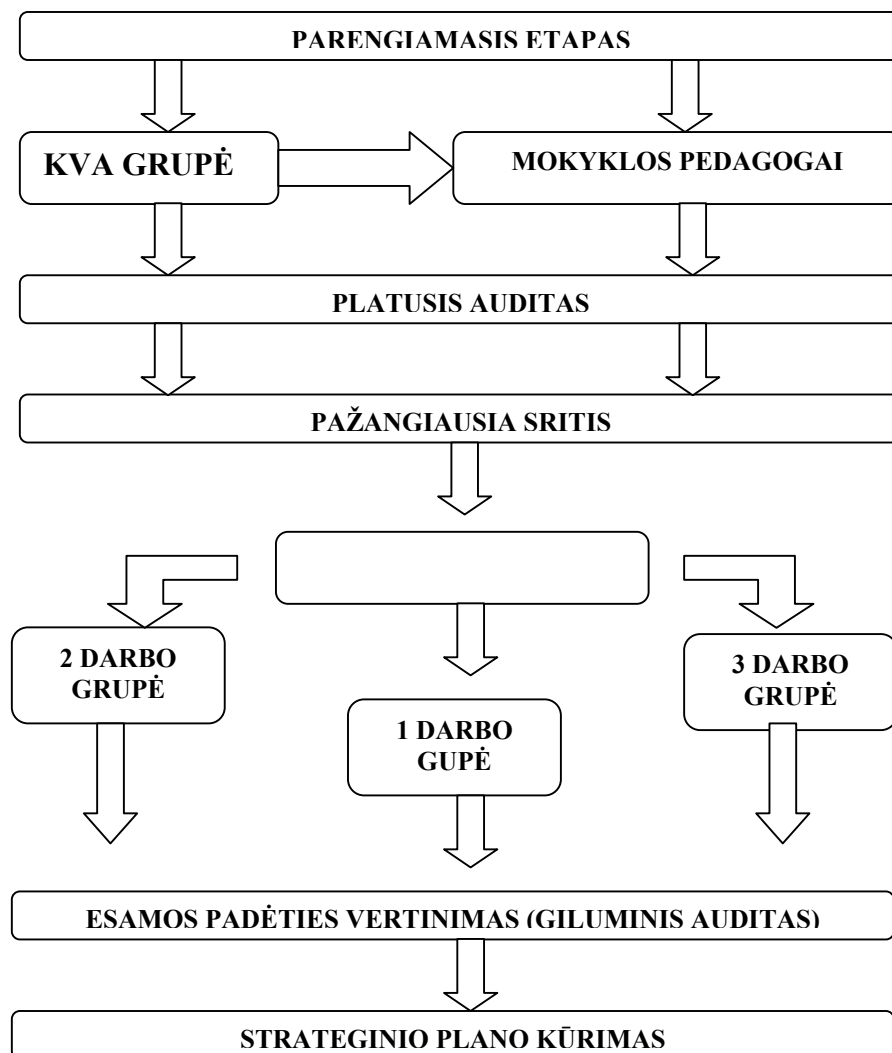
Šiuo tyrimu siekiama išanalizuoti tiriamoje mokykloje atlikto vidaus audito rezultatus bei jų įtaką kokybiniam organizacijos veiklos pokyčiams.

Organizacijoje atlikto vidaus audito bendrasis aprašas :

Parengiamasis etapas vyko rugsėjo – lapkričio mėnesiais, buvo organizuojami pasitarimai, seminarai (seminarus vedė Alytaus profesinio rengimo centro lektorė, išorės audito konsultantė B. Bigailienė), diskusijos, kurių metu pedagogai buvo supažindinami su audito metodika, sąvokomis, įgyvendinimo procedūromis, taipogi vyko savarankiška literatūros analizė. Buvo suburta koordinacinė vidaus audito grupė (toliau tekste - KVA grupė). Pasirengimo etapas ypač svarbus pirmaisiais vidaus audito atlikimo metais, nes nuo kiekvieno mokytojo apsisprendimo, pasirengimo ir išitraukimo priklauso viso audito proceso sėkmė. Tiriamos mokyklos pedagogai vidaus audito metodiką priėmė be didelio entuziazmo, daugelis manė, kad tai dar vienas ne iš vidinio poreikio kylantis, o iš šalies primestas darbas.

Pasitarimų metu buvo sudarytas vidaus audito įgyvendinimo planas (žr. 12 pav.), taip pat numatyta, kad visos septynios mokyklos veiklos sritys bus įvertintos per trejus metus (atsižvelgiant į bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos rekomendacijas (2002)).

Ši vidaus audito schema yra pritaikyta pirmiesiems įsivertinimo metams, todėl atlikus platųjį auditą išskiriamos būtent pažangiausios veiklos sritys, atsižvelgiant į tai, kad pirmaisiais metais, kuomet dar turima mažai žinių ir patirties, giluminiam vertinimui numatoma pasirinkti būtent tą sritį, kurioje išvelgiama mažiausiai trūkumų.



12 pav. Tiriamos mokyklos vidaus audito proceso schema

Sekantis vidaus audito etapas – platusis auditas, tiriamoje mokykloje buvo vykdomas 2004 m. gruodžio mėnesį. KVA grupė parengė anketas pagal bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikoje (2002) pateiktą pavyzdį, kurias pedagogai pildė pasitarimo dėl audito vykdymo metu (pasitarimai mokykloje vykdavo du kartus per mėnesį).

KVA grupės narių išanalizuotos medžiagos duomenys ir apibendrinti plačiojo audito rezultatai buvo pristatyti per visuotinį susirinkimą gruodžio mėn. pabaigoje, tai buvo puiki

galimybė tėvus bei moksleivius supažindinti su vidaus audito specifika, informuojant, jog moksleiviai ir jų tėvai jame tiesiogiai dalyvaus išsakydami savo nuomonę įvairiais klausimais. Buvo priimtas sprendimas, pirmaisiais metais atlikti ugdymo turinio srities giluminį auditą. Šį pasirinkimą lėmė bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos (2002) rekomendacijos, t. y. pirmaisiais metais detalesniam tyrimui pasirinkant plačiojo audito metu geriausiai įvertintą sritį, kadangi tokiu būdu nebus siekiama kardinalių pokyčių ar naujovių diegimo, tai bus mokymosi, patirties įgijimo, naujo vertinimo metodo įsisavinimas, padėsiantis šį metodą efektyviau taikyti vertinant tas sritis, kuriose trūkumų išvelgiama kur kas daugiau nei privalumų.

Giluminio audito pradžia numatyta sausio mėn., apibendrinti rezultatai viešam aptarimui pristatomi gegužės mėn. pabaigoje.

Giluminiam auditui atlikti suburtos trys darbo grupės, kurias sudarė visi mokykloje dirbantys pedagogai. Darbo grupės suformuotos atsižvelgiant į pedagogų dėstomų dalykų specifiką. KVA grupės nariai tapo šių darbo grupių koordinatoriais, todėl dalykinė informacija, kvalifikuota pagalba tapo prieinamesnė, tai naudinga ir pačiai KVA grupei, gaunant tiesioginę informaciją apie patiriamus sunkumus, buvo operatyviau koreguojami vidaus audito darbai.

Atsižvelgiant į tai, kad vidaus auditas yra naujas veiklos metodas, ir , kad vienas iš pirmųjų audito vykdymo tikslų yra naujų įgūdžių įgijimas, kiekviena darbo grupė vertino atskirus veiklos rodiklius. Išstudijavę gautąją veiklos rodiklį, pagalbinus rodiklius, bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito leidiniuose pateiktas iliustracijas, darbo grupių nariai kūrė iliustracijas analizuojamiems rodikliams. Buvo siekiama nuo metodikoje pateiktų 2 ir 4 – ojo lygio iliustracijų pernelyg nenuolti ir jų nekeisti, kai kurių, bendrajai mokyklai netinkančių rodiklių (pvz. brandos egzaminai) buvo atsisakyta. Šių iliustracijų paskirtis – nustatyti vertybinius orientyrus, į kuriuos lygiuojantis, būtų galima suvokti, ką reikėtų tobulinti, kad būtų pasiekiami tie vertybiniai orientyrai.

Sukūrus iliustracijas, buvo kuriami klausimynai, juos darbo grupės derino tarpusavyje, siekiant išvengti dubliavimosi. Reikia pastebėti, jog rinkdami duomenis ugdymo turinio vertinimui, pedagogai naudojo tik du metodus informacijai gauti (žr.13 pav.), procentine išraiška pavaizduoti dažniausiai naudojami metodai, vertinant atskirus iliustracijų požymius ir iš jų kylančius klausimus. Kitaip sakant, kuriant iliustracijas rodiklių vertinimui buvo suformuluoti 36 pagrindiniai požymiai arba klausimai, apie kuriuos bus renkama informacija. Taigi, dešimt pagrindinių požymių buvo vertinami remiantis tik anketinių apklausų duomenimis, tai sudaro 27% visų naudotų metodų, dar 14 požymių vertinimui informacija buvo renkama analizuojant dokumentus (38%), vertinant likusius požymius buvo naudojamosi ir dokumentais, ir anketų duomenų apibendrinimais.



13 pav. Plačiojo audito metu naudoti duomenų rinkimo būdai

Surinkus reikiamą informaciją, darbo grupės apibendrina rezultatus bei pateikė išvadas mokyklos bendruomenės susirinkime, kartu numatydamos problemų sprendimo galimybes bei rekomendacijas veiklos tobulinimui. Taip pat buvo nuspręsta, jog sekantis platusis auditas bus atliekamas kitų metų gruodžio mėnesį.

3.2. Vidaus audito duomenų analizė ir rezultatai

3.2.1. Plačiojo audito duomenų analizė

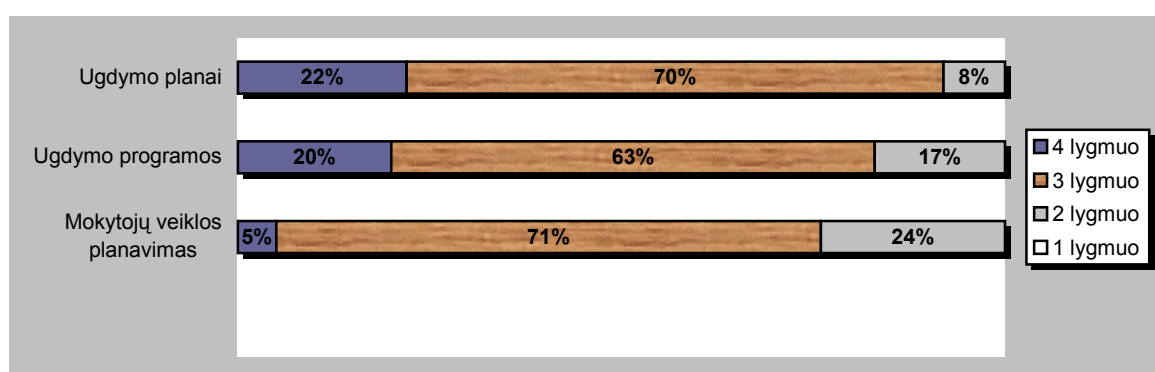
Siekiant išryškinti vidaus audito kaip kokybės tobulinimo instrumento panaudojimo privalumus ir trūkumus, tyrimo metu analizuojami pagrindinės mokyklos vidaus audito dokumentuose pateikti veiklos vertinimo duomenys, jų atitiktis bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos reikalavimus, gautos informacijos panaudojimo galimybės kuriant mokyklos strateginį planą, metines veiklos programas, metodinių grupių veiklos programas, siekiant išsiaiškinti tiriamos mokyklos privalumus ir trūkumus, problemas su kuriomis susiduriama bei pokyčius inicijuotus vykdant vidaus auditą.

Kaip vidaus auditas įtakoja konkrečios mokyklos kaip socialinės organizacijos kokybinius pokyčius, kokios problemos bei sunkumai iškyla vykdant vidaus auditą, aptariama analizuojant tiriamoje mokykloje atlikto pirmųjų privalomojo bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito vykdymo metų plačiojo audito bei giluminės analizės rezultatus ir lyginant šiuos duomenis su sekančių metų plačiojo audito rezultatais.

Pirmoje tyrimo dalyje apžvelgiami pirmųjų įsivertinimo metų plačiojo audito rezultatai, kurių analizė ir apibendrinimas leis identifikuoti trūkumus, su kuriomis pedagogai susiduria vertindami savo veiklą bei organizaciją ir atskleisti stipriąsias organizacijos puses, suteiks galimybę palyginti plačiojo audito ir giluminės srities analizės duomenis, nustatyti prioritетines veiklos tobulinimo kryptis.

Tiriamos mokyklos plačiojo audito ataskaitose, anketinių apklausų rezultatai yra pateikiami išvedant aritmetinį vidurkį, tačiau toks apibendrintas skaitmuo (pvz.: 3,09 arba 3,01) yra labai statiškas ir neinformatyvus, iš jo galima suprasti, tik tiek, jog bendras vertinimas atitinka trečiąjį lygmenį, tačiau neišryškėja nuomonė tų respondentų, kurių manymu vienoje ar kitoje srityje trūkumų vis dėlto yra. Siekiant ne tik parodyti bendrą vertinimą, bet ir išryškinti atskirų rodiklių privalumus bei trūkumus toliau bus pateikiamas procentinis pasiskirstymas, t. y. procentinis lygmenų vertinimas, suteikiantis išsamesnę informaciją apie respondentų nuomonių pasiskirstymą, taip pat trumpas rezultatų aprašymas bei interpretacija.

Pirmosios įsivertinimo srities – ugdymo turinio pagalbinių rodiklių tyrimo rezultatų duomenys pateikiami 14 pav.

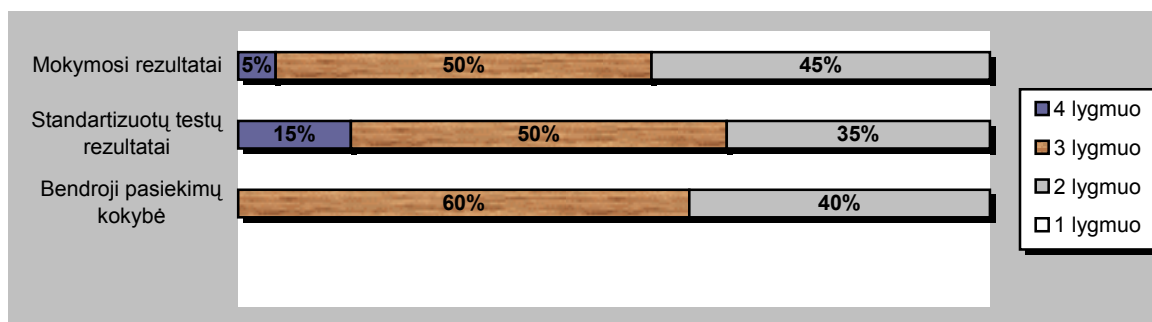


14

pav. Ugdymo turinio rodiklių vertinimų duomenys

Daugiau kaip pusės apklaustųjų nuomone, tiek ugdymo planai, tiek programos, tiek individualios veiklos planavimas yra pakankamai aukšto trečiojo lygmens, atitinkantys organizacijos, regiono, valstybinius reikalavimus ir išskiriami kaip organizacijos privalumai, tačiau kiekvienoje iš šių sričių atrandama ir trūkumų, pavyzdžiui vertindami mokytojų veiklos planavimą ketvirtadalis respondentų abejoja ar šią sritį galima traktuoti kaip organizacijos stipriąją pusę, ugdymo programų

Mokymosi pasiekimų analizė (žr. 15 pav.) parodė, jog šioje srityje pedagogai išvelgia pakankamai daug trūkumų. Tiek vertindami moksleivių mokymosi rezultatyvumą, tiek ir bendrąją pasiekimų kokybę, beveik pusė apklaustųjų šią sritį įvardino kaip vieną problemiškesnių.

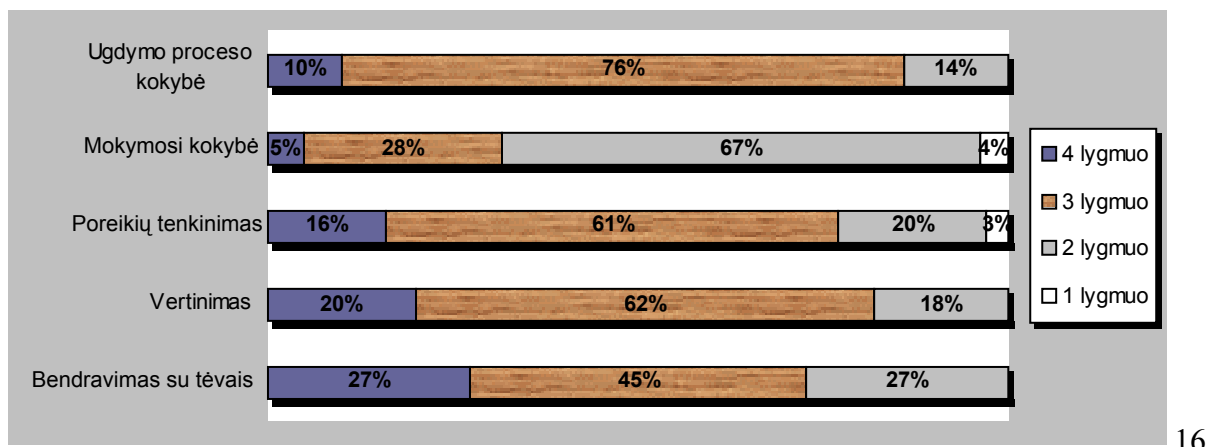


15

pav. Mokymosi pasiekimų rodiklių vertinimų duomenys

Atliekant detalesnę anketinių duomenų analizę, nesunkiai pastebima, jog pedagogų nuomonė vertinant atskirus šios srities rodiklius pakankamai skirtinga, pavyzdžiui net 45% respondentų mano, jog moksleivių mokymosi rezultatai yra tik patenkinami, dar 35% respondentų netenkina ir standartizuotų diagnostinių testų rezultatai, tačiau net 15 % apklaustųjų mano, jog šie rezultatai yra labai geri. Siekiant išsiaiškinti atotrūkį tarp respondentų nuomonių, buvo analizuojamos moksleivių mokymosi rezultatų suvestinės, standartizuotų diagnostinių testų vertinimai, kurių duomenys parodė, jog net 26% moksleivių mokosi nepatenkinamai, o daugiau nei pusės moksleivių standartizuotų testų įvertinimai skiriasi nuo jų bendrųjų mokymosi rezultatų (deja, tik 10% moksleivių rezultatai pagerėjo). Lyginant respondentų anketinės apklausos rezultatus ir faktinius dokumentų analizės duomenis apie moksleivių mokymosi rezultatyvumą vienareikšmiškai teigti, jog ši organizacijos sritis yra trečiojo lygmens negalima, priešingai – tai viena silpniausių mokyklos grandžių, todėl galima daryti prielaidą, jog vykdant platųjį auditą ir vertinant moksleivių mokymosi rezultatus KVA grupės nariai (kurie atsakingi už plačiojo audito rezultatų apibendrinimą ir išvadų rengimą), rėmėsi tik subjektyvia respondentų nuomone, neatsižvelgdami (arba mažai atsižvelgdami) į faktinius duomenis fiksuojamus organizacijos dokumentuose. Todėl galima manyti, kad tai viena iš problemiškesnių tiriamos mokyklos veiklos sričių, kurios atskirų rodiklių tobulinimas yra būtinas.

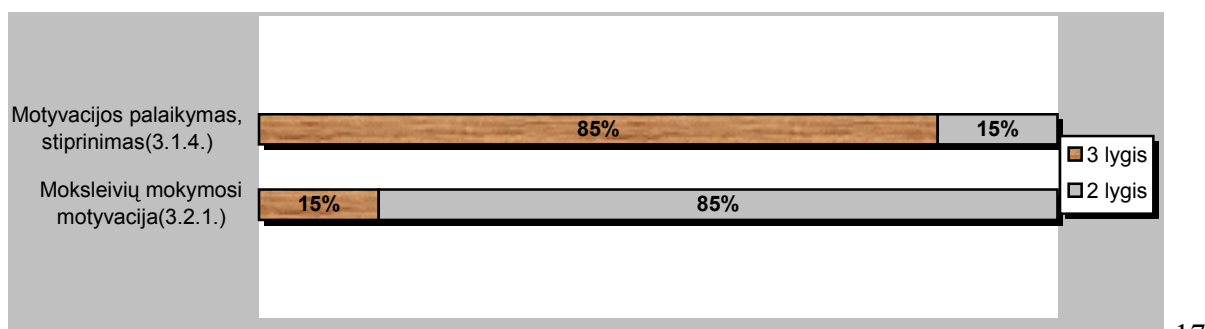
Aptariant mokymosi ir ugdymo sritį tiriamoje mokykloje, taip pat galime atrasti kai kurių neatitikimų apibendrinant vertinimo rezultatus. Iš pateiktų rezultatų (žr. 16 pav.) matome, jog vertindami bendrąją ugdymo proceso kokybę, respondentai beveik vieningai sutaria, jog tai sritis, kurioje dominuoja organizacijos stipriosios savybės. Ypač pedagogų nuomonė sutampa vertinant ugdomosios veiklos, bei dėstymo ir aiškinimo tikslumą ir tinkamumą bei mokytojų indėlį palaikant ir stiprinant moksleivių motyvaciją (trečiuoju lygmenų šiuos pagalbinius rodiklius vertina net apie 80 % respondentų).



pav. Mokymosi ir ugdymo rodiklių vertinimų duomenys

Analizuojant mokymosi ir ugdymo srities duomenis, atkreipiamas dėmesys, kad su ugdymu, t. y. tiesiogiai su pedagogų veikla susiję rodikliai yra vertinami aukštesniu lygmeniu (vyrauja trečiasis lygmuo), nei moksleivių mokymosi kokybė. Apie 70% pedagogų moksleivių mokymosi kokybę vertina tik patenkinamai arba dar prasčiau. Tiriant plačiojo audito anketas paaiškėjo, jog pedagogų nuomone, moksleiviams labai trūksta savarankiškumo, aktyvumo ir atsakomybės mokantis (tokios nuomonės laikosi net 90% apklaustųjų), nors daugumos mokytojų manymu moksleiviai bendradarbiauja pakankamai, tačiau 30% mano, kad bendradarbiavimo įgūdžių stinga. Pedagogai bendraudami su tėvais naudoja įvairias informavimo formas: žodžiu (individualūs pokalbiai, susirinkimai, lankymas namuose) ir raštu (pasiekimų knygelėse, individualia forma, informuojama apie moksleivio mokymosi rezultatus, elgesį, lankomumą ir pan.), tačiau 27 % apklaustųjų mano, jog tokio bendravimo ir informacijos teikimo nepakanka, jis retai padeda sprendžiant ugdymo proceso metu išylančias problemas.

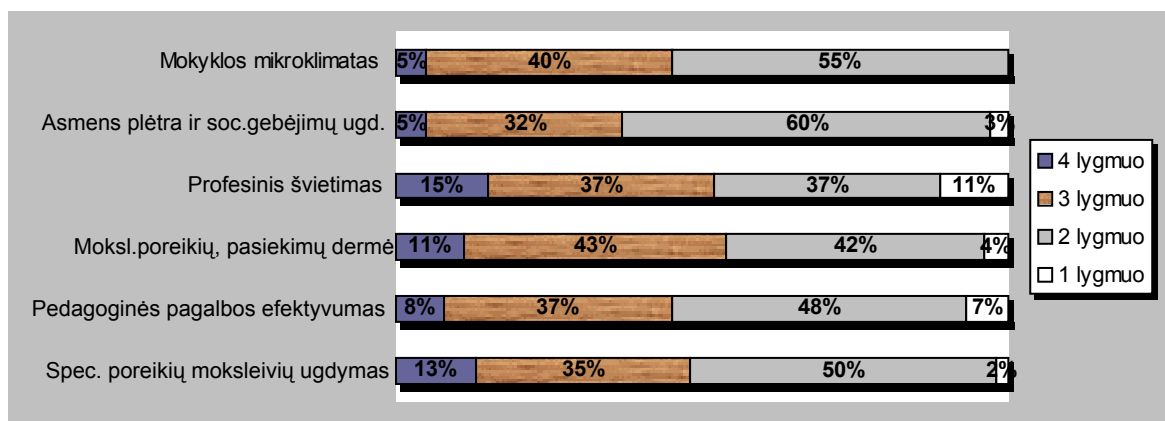
Įdomus aspektas pastebėtas analizuojant mokymosi ir ugdymo srities duomenis, tai moksleivių mokymosi motyvacijos vertinimo rezultatai (žr.17 pav.).



pav. Motyvacijos vertinimo duomenys

Moksleivių mokymosi motyvacijos lygio (pagalbinis rodiklis 3.2.1.) vertinimo rezultatas yra atvirkščiai proporcingas nuomonei apie pedagogų pagalbą palaikant ir stiprinant moksleivių motyvaciją. Pedagogai manantys, jog pakankamai palaiko ir stiprina moksleivių mokymosi motyvaciją, moksleivių motyvacijoje išvelgia rimtų trūkumų, tai verčia suabejoti šio vertinimo objektyvumu. Matant vieni kitiems prieštaraujančius duomenis, galima daryti prielaidą, jog mokytojai dėl subjektyvių priežasčių yra linkę nepripažinti savo veiklos trūkumų, todėl plačiojo audito metu analizuojant rezultatus, labai pravartu ne vesti aritmetinį vidurkį (tokiu būdu rezultatai buvo apibendrinami ir tiriamoje mokykloje), bet pasidomėti atskirais vertinimo rodikliais bei pagalbiniais rodikliais bei tarp šių duomenų atsirandančių neatitikimų priežastimis.

Žvelgiant į pateiktus tiriamos mokyklos plačiojo audito moksleiviams teikiamos pagalbos duomenis (žr.18 pav.) galima teigti, jog tai problematiškiausia sritis, nors plačiojo audito išvadose pateikiamas šios srities vertinimo lygio aritmetinis vidurkis 2,63, artimesnis trečiam lygmeniui.



18

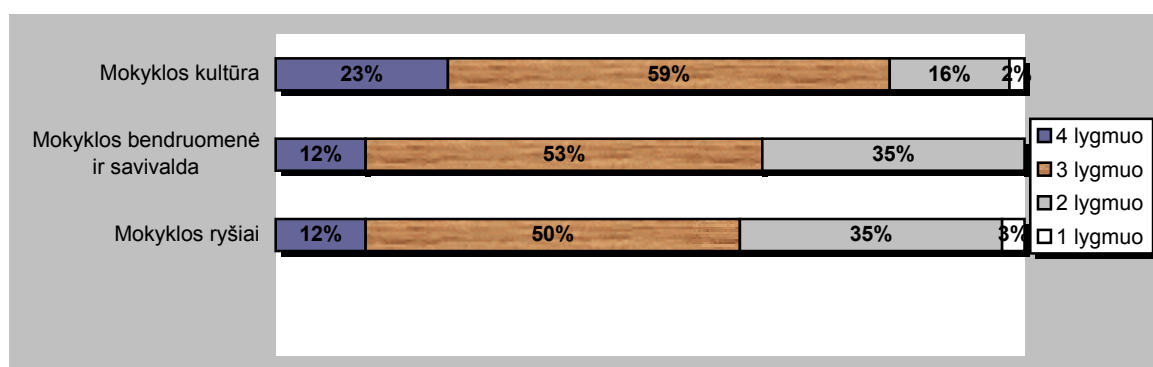
pav. Pagalbos moksleiviams rodiklių vertinimų duomenys

Asmens plėtos ir socialinių įgūdžių ugdymo, mokyklos mikroklimato, pedagoginės, psichologinės ir socialinės pagalbos teikimas – būtent čia daugiau nei pusė pedagogų išvelgia didžiausius mokyklos trūkumus. Ne mažiau problematiška yra ir specialiųjų poreikių vaikų ugdymo sritis. Praktiškai kiekvienas mokytojas yra turėjęs mokinių, turinčių specialiųjų poreikių, ir tokių vaikų lyginant kelių pastarųjų metų duomenis – daugėja. Todėl labai dažnai dirbant su šiais mokiniais iškyla sunkumų, kuriems išspręsti reikalingos ne tik mokytojų, bet ir įvairių specialistų pastangos. Nors tiriamoje mokykloje, dalis pedagogų nurodo, jog organizacijoje yra užtikrinamas pakankamai efektyvus specialiųjų poreikių moksleivių ugdymas, tačiau tenka pastebėti, jog ir ši sritis yra vertinama skirtingai. Net pusės respondentų manymu, specialiųjų poreikių moksleivių ugdymo organizavimas neefektyvus, susiduriama su

rimtais sunkumais nustatant ugdymosi poreikius, trūksta specialistų galinčių padėti dirbant ir bendraujant su šiais moksleiviais.

Akivaizdūs trūkumai išryškėja užtikrinant pedagoginės pagalbos efektyvumą. Šioje srityje pedagogai akcentuoja su moksleivių pasiekimais ir pažangumu susijusius sunkumus bei teikiamos pagalbos kokybės klausimus, pastarąjį rodiklį itin daug pedagogų vertino tik patenkinamai (50%) arba nepatenkinamai (20%). Profesinio orientavimo bazė taip pat yra labai siaura, beveik pusė tiriamųjų mano, jog profesiniam moksleivių švietimui yra skiriama per mažai laiko ir pastangų.

Nors etosas tiriamoje mokykloje vertinamas trečiuoju lygmeniu, ir tai akivaizdžiai matoma iš 19 paveiksle pateikiamų duomenų, tačiau plačiojo audito išvadose pasigendama analizės tų pedagogų nuomonės, kurie šią sritį vertino tik antruoju lygmeniu (patenkinamai), o tokių nuomonių taip pat buvo nemažai. Analizuojant atskirus pagalbinus rodiklius, paaiškėjo, kad nors pedagogai džiaugiasi mokyklos svetingumu, saugumu, bendravimo ir bendradarbiavimo atmosferos vyravimu, bei lygių galimybių ir teisingumo principų laikymusi (šiuos rodiklius apie 25% respondentų vertina labai gerai), tačiau savęs su mokykla netapatina ir pasididžiavimo savo mokykla stokoja net 45 % apklaustųjų.

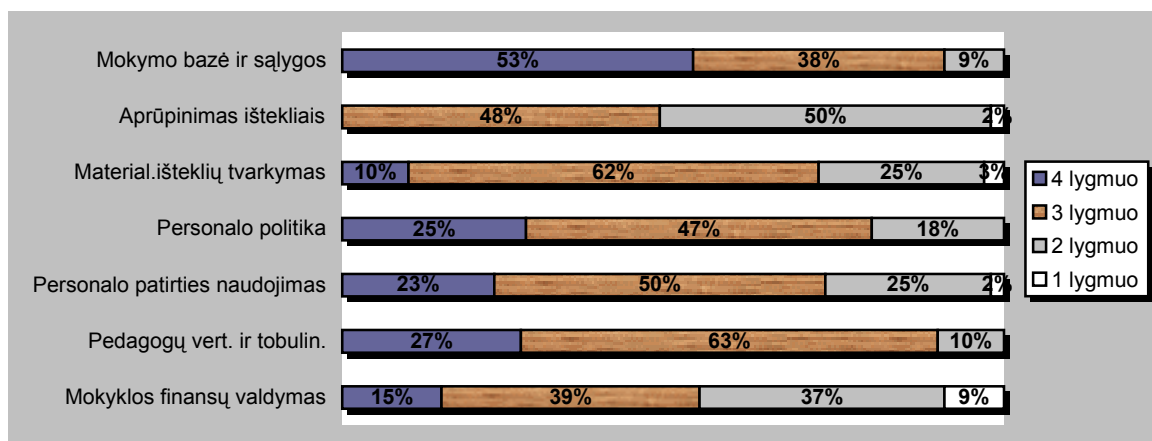


19

pav. Etoso rodiklių vertinimo duomenys

Kadangi mokyklos įgauna vis daugiau savarankiškumo, o tuo pačiu ir atsakomybės, todėl mokyklos vadovų bei kitų bendruomenės narių bendravimo ir bendradarbiavimo santykis labai svarbus. Išsakydami nuomonę šiuo klausimu pedagogai akcentuoja, jog tėvai yra nepakankamai įtraukiami į organizacijos veiklą, o mokyklos ryšiai su kitomis institucijomis yra silpni ir nekokybiški (tokią nuomonę išreiškė 35%), likusi dalis apklaustųjų mano, kad tiek tėvų dalyvavimas mokyklos veikloje, tiek ir bendradarbiavimas su kitomis institucijomis yra pakankamas ir padedantis užtikrinanti gerą organizacijos sistemų funkcionavimą.

Susumavus šeštosios vertinimo srities - išteklių – rezultatus, reikia pastebėti, jog nuomonės vertinant atskirus veiklos rodiklius yra pasiskirstę taip pat labai skirtingai (žr. 20 pav.).

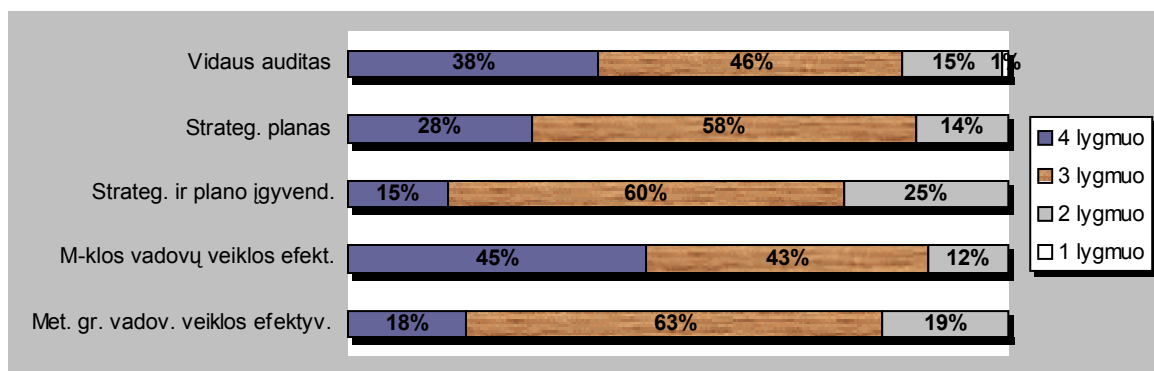


20

pav. Išteklų rodiklių vertinimo duomenys

Organizacijos mokymo bazė ir sąlygos yra vienas iš tiriamos mokyklos privalumų, tai patvirtina faktas, kad mokykla dalyvavo mokyklų tobulinimo programoje (MTP), kurios metu 2004 m. buvo ne tik renovuojama mokykla, bet ir atnaujinta mokymo bazė (nauji baldai, kompiuterių klasė, video, audio aparatūra ir kt.). Todėl tai organizacijos sritis, kurioje vyraujantis vertinimo lygmuo yra ketvirtas. Situacija keičiasi kalbant apie aprūpinimą ištekliais, pusė respondentų įvardina šią sritį kaip turinčią rimtų trūkumų. Analizuojant pedagogų požiūrį į personalo politiką bei jo patirties naudojimo efektyvumą pastebima, jog vertinimai abiem šiais klausimais išsidėstę gana tolygiai, t. y. vyraujantis lygmuo – trečiasis, nors išanalizavus antrojo lygmens vertinimus, daugiausia trūkumų išvelgiama bendradarbiavime teikiant pagalbą moksleiviams (45% apklaustųjų), bei vertinant aptarnaujančio personalo veiklos efektyvumą. Analizuojant duomenis pedagogų tobulinimosi klausimais, galima teigti, jog pedagogai yra patenkinti tobulinimosi galimybėmis bei rezultatais.

Paskutinioji plačiojo audito metu vertinama veiklos sritis mokyklos valdymas ir kokybės garantavimas, atliekamam tyrimui ypač aktualus, nes glaudžiai siejasi su teorinėje darbo dalyje analizuojamais kokybės vadybos bei vidaus audito sąsajų klausimais (žr. 21 pav.) Tiriamos mokyklos plačiojo audito išvadose valdymas ir kokybė apibendrintai vertinami geriausiai, šių rodiklių vyraujantis lygmuo yra trečiasis, tai rodo ir paveikslė pateiktos gautų rezultatų procentinės išraiškos. Šio vertinimo kontekste, atkreipiamas dėmesys į keletą labai gerai vertinamų rodiklių. Būtent vertindami vidaus audito diegimą (38% respondentų) bei mokyklos vadovų veiklos efektyvumą (45%) šiems rodikliams skiria patį aukščiausią įvertinimą.



21

pav. Mokyklos valdymas ir kokybės garantavimo rodiklių vertinimo duomenys

Detaliau išanalizavus pagalbinių rodiklių duomenis, išryškėja tendencingas nuomonių pasiskirstymas klausimuose tiesiogiai susijusiuose su vadovų veiklos efektyvumu. Vertinant vadovų veiklos efektyvumą, šie duomenys išsiskiria ypač aukštais rezultatais, tiek profesinė kompetencija, tiek lyderių savybės, tiek ir santykiai su darbuotojais bei gebėjimas telkti komandas įvardijami kaip sistemos dalis veikianti be priekaištų, taip mano 45% apklaustųjų, ir tik 12 % respondentų išvelgia vadovų veikloje rimtų trūkumų.

Apibendrinant tiriamosios mokyklos pirmųjų metų plačiojo audito rezultatus atkreipiamas dėmesys į tai, jog plačiojo audito ataskaitose yra nurodomas tik vyraujantis vertinimo lygmuo, pateikiami aritmetiniai vidurkiai, kurie yra abstraktūs ir neinformatyvūs, mažai dėmesio skiriant nuomonei prieštaraujančiai apibendrintam rodiklio vertinimo lygmeniui. Kitaip sakant, parodoma, kad vienoje ar kitoje organizacijos sferoje užtikrinama pakankamai aukšta veiklos kokybė, pamirštant, kad nemaža dalis respondentų akcentavo ir išryškino, šias sritis kaip tobulintinas ir reikalingas pokyčių. Bendrame vertinimo kontekste ypač išryškėja šie pagrindiniai tiriamos mokyklos atskirų vertinimo sričių privalumai ir trūkumai:

Ugdymo turinys:

Privalumai - ugdymo planai atitinka reikalavimus, jie rengiami atsižvelgiant į mokyklos tikslus, regiono ypatumus bei remiantis valstybės lygmens rekomendacijomis.

Trūkumai - nepakankamas modernių ugdymo priemonių panaudojimas ugdymo procese (IT technologijų taikymo trūkumai) bei dideli ir mažai derinami mokymosi krūviai.

Mokymasis ir ugdymas:

Privalumai - darbo metodai atitinka mokymo ir auklėjimo tikslus, pedagogai palaiko ir stiprina moksleivių mokymosi motyvaciją.

Trūkumai - moksleivių mokymosi motyvacijos trūkumas, bei atsakomybės, savarankiškumo aktyvumo mokantis stoka.

Mokymosi pasiekimai;

Trūkumai - žemi moksleivių mokymosi rezultatai, neatitikimas tarp standartizuotų diagnostinių testų ir bendrųjų mokymosi rezultatų.

Pagalba moksleiviams:

Privalumai - darbas su gabiais moksleiviais, sistemingas ir planuojamas.

Trūkumai - vertybinių nuostatų, socialinių įgūdžių ugdymas, bei specialiųjų poreikių moksleivių ugdymo problemos.

Etosas:

Privalumai - saugi ir svetinga mokyklos aplinka, bei lygiateisiškumo užtikrinimas.

Trūkumai: tapatumo ir pasididžiavimo jausmo stoka bei bendravimo ir bendradarbiavimo fragmentiškumas ne tik pačioje mokyklos bendruomenėje, bet ir už jos ribų.

Ištekliai:

Privalumai – mokymo bazė bei moksleivių pavežėjimas visiškai atitinka poreikius.

Trūkumai - personalo politikos nesklandumai, mažėjant moksleivių skaičiui atsiranda poreikis mažinti klasių komplektų skaičių, jaučiama kai kurių sričių specialistų stoka (anglų kalbos, informatikos, muzikos).

Mokyklos valdymas ir kokybės garantavimas:

Privalumai - mokyklos vadovų veiklos efektyvumas, gebėjimas telkti komandas, kompetencija, santykiai su darbuotojais.

Trūkumai - strateginio plano ir metinės veiklos programos įgyvendinimo trūkumai.

3. 2. 2. Giluminio audito rezultatų analizė

Plačiu žvilgsniu apžvelgus organizacijos situaciją, išsiaiškinus jos teigiamus ypatumus ir problemiškas sritis, galima eiti gilyn pasirinkus tam tikrą vertinimo sritį. Šiuo atveju tiriamos mokyklos pasirinkta vertinimo sritis – ugdymo turinys. Giluminio audito rezultatai, jų atitiktis plačiojo audito rezultatams, padeda išvelgti ne tik pedagogų pastangas įsivertinimo procese, bet ir gebėjimą atskleisti savo kūrybiškumą, kompetenciją, bei prisiimti atsakomybę už veiklos kokybę, apibrėžtos prioritetinės tobulinimo kryptys, jų įgyvendinimo poveikis kuriant tiriamos mokyklos strategiją.

Analizuojant ugdymo turinio giluminės analizės išvadas išryškėjo šie vertinimo srities privalumai:

- Mokyklos planas yra visiškai suderintas su mokyklos tikslais, regiono ypatumais bei valstybinėmis rekomendacijomis.
- Išlaikomas tinkamas santykis ir balansas tarp tikslųjų ir humanitarinių mokslų.
- Plati pasirenkamųjų dalykų pasiūla (20 dalykų).

- Kiekvienos metodinės grupės planuose bei pedagogų teminiuose planuose numatyti tarpdalykiniai ryšiai.

- Tvarkaraščiai padeda efektyviai įgyvendinti ugdymo planą, suderinti moksleivio, mokytojo interesai, visiškai atitinka higienos reikalavimus.

- Daugumos mokytojų rengiamos ugdymo programos nuoseklios, derinamos su moksleivių poreikiais, suderinamos pakopų ir dalykų lygmeniu, iš esmės atitinka Bendrųjų programų ir išsilavinimo standartų reikalavimus.

- Mokytojai veiklą planuoja nuosekliai, beveik visuomet atsižvelgiama į mokyklos tikslus, savivaldybės bei valstybines rekomendacijas.

- Planavimas beveik visada orientuoja į rezultatą ir padeda tinkamai pasirenkti veiklos formos.

- Aiškiai matomos mokytojų pastangos siekiant, kad veiklos planai būtų aiškūs ir suprantami tėvams, kolegoms.

- Yra dermė tarp metinės veiklos programos ir strateginio plano.

Trūkumai:

- Integravimas nėra natūralus ir sistemingas, kryptingas, tik kartais mokytojai pataria ir suderina integruotas temas, tik kartais vedamos integruotos pamokos.

- Informacinės technologijos naudojamos tik kai kurių dalykų pamokose, šios problemos atsiradimo viena iš priežasčių – nepakankami (minimalūs arba visai jokių) pedagogų įgūdžiai naudojant informacines technologijas.

- Specialiųjų poreikių vaikų ugdymui yra parengtos visų dalykų programos, tačiau ryškėja tendencija, jog į vaikų poreikius atsižvelgiama retai, t.y. programos yra formalios ir dažnai neatitinka moksleivių poreikių

- Moksleivių mokymosi krūviai pakankamai dideli, jie analizuojami nesistemiškai, kontrolinių darbų grafiko laikomasi retai, namų darbų skyrimas derinamas ir kontroliuojamas silpnai.

- Nepakankama metodinė parama mokytojams rengiantiems ugdymo programas, nesistemiškai organizuojami metodiniai seminarai, kursai, nepakanka metodinės literatūros.

Lyginant plačiojo ir giluminio audito rezultatus, aiškiai matome, kad privalumų šioje srityje galima išskirti kur kas daugiau negu trūkumų. Tačiau akivaizdu, jog giluminė analizė ir jos metu išsakyta moksleivių, jų tėvų, pedagogų nuomonė, šiek tiek pakoregavo plačiojo audito duomenis ir atkleidė ne tik šios vertinimo srities privalumus bei stipriąsias puses, bet ir išryškino tas problemas, kurių plačiojo audito metu pastebėti nepavyko.

Atsižvelgiant į giluminės analizės metu atskleistus trūkumus buvo parengtas mokyklos veiklos planas, kuriame prioritetinėmis numatomos šios tobulinimo kryptys:

mokinių mokymosi krūvių reguliavimo priemonių paieška bei modernių mokymo priemonių, netradicinių metodų taikymas ugdymo proceso kokybės tobulinimui, pedagogų profesinės kvalifikacijos kėlimas, specialiųjų poreikių vaikų ugdymo diferencijavimas.

Siekiant įgyvendinti šiuos prioritetinius veiklos tikslus buvo parengtas ir įgyvendinamas moksleivių mokymosi krūvių reguliavimo priemonių planas. Plano esmė – kartą per mėnesį klasės auklėtojas organizuoja dėstančių mokytojų pasitarimą, kurios metu mokytojai derina vienos klasės programas, teminius planus, namų darbų krūvius, kontrolinių darbų tvarkaraščius. Toks krūvių mažinimo būdas ne tik leidžia mažinti krūvius bei tiksliau planuoti pamokas, bet ir patobulinti tarpdalykinių ryšių, o svarbiausia integravimo kokybę. Pasitarimų metu diskutuojant, tariantis, derinant veiklą, galima surasti puikių idėjų integruotoms pamokoms ir popamokinės veiklos projektams, taip pat atkreipiamas dėmesys į pamokų ir papildomo ugdymo tvarkaraščio sudarymą, darbo su spec. poreikių vaikais diferencijavimo galimybes.

Kita prioritetinė ugdymo turinio tobulinimo kryptis - gerinti informacinių technologijų panaudojimo galimybes įvairių dalykų pamokose, vienas iš pagrindinių tikslų – mokytojų kvalifikacijos kėlimas informacinių technologijų naudojimo srityje (buvo nuspręsta, jog kiekvienam pedagogui bus sudarytos sąlygos įgyti (gilinti) žinias šioje srityje), taigi sukurta naudojimosi kompiuterinėmis technologijomis tobulinimo programa – “Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas informacinių technologijų naudojimo srityje” ne tik numatant organizuoti mokymosi seminarus pačioje mokykloje, bet ir bendradarbiaujant su kitomis institucijomis bei “Mobiliojo” kabineto įrengimas ir galimybė juo naudotis visiems mokykloje dirbantiems pedagogams. Strateginiame mokyklos plane ši sritis taipogi išskiriama kaip viena svarbiausių, numatant, jog iki 2008 m. visi pedagogai įgis kompiuterinio raštingumo pažymėjimus.

Kadangi tiriama mokykla nedidelė (175 moksleiviai), dėl nepalankios demografinės padėties, bei didėjančios konkurencijos (vyresniųjų klasių moksleiviai dažnai pasirenka netoliese esančią profesinę mokyklą) pastebimas moksleivių skaičiaus mažėjimas, planuojama, jog iki 2010 mokyklą lankančių moksleivių skaičius sumažės iki 103, todėl atsiranda tikimybė, jog prireiks koreguoti klasių komplektų skaičių. Siekiant sudaryti kuo palankesnes sąlygas besimokantiems, strateginiame plane, numatomas anglų kalbos disciplinos įvedimas mokykloje, bei psichologo ir specialiojo pedagogo etatų steigimas, atsižvelgiant į tai, jog specialistų pagalba reikalinga ne tik specialiųjų poreikių turintiems vaikams, tačiau ir kitiems mokymosi ar elgesio problemų turintiems moksleiviams.

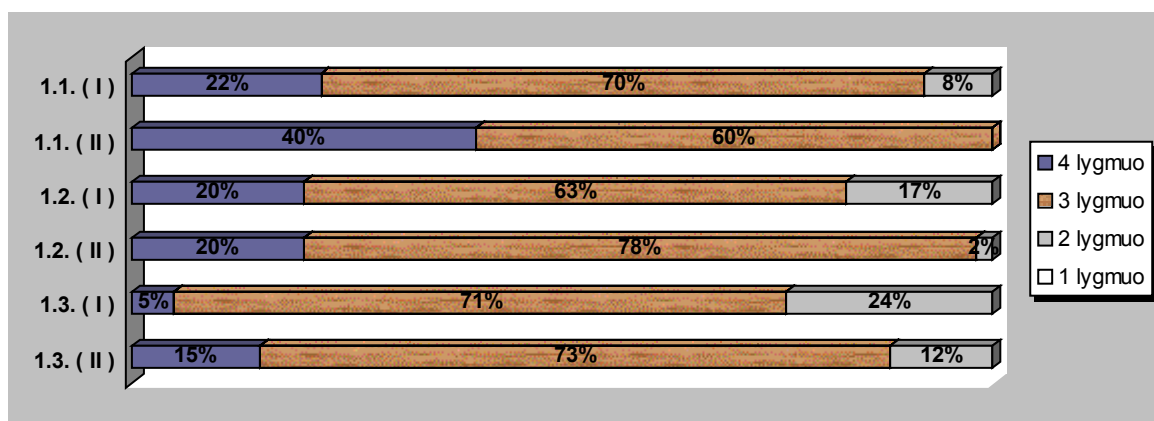
Apibendrinant rezultatus galime teigti, kad giluminė analizė ne tik išryškina vertinimo srities privalumus, bet ir akcentuoja prioritetinius tobulinimo rodiklius, kurių kokybės gerinimo

procesu turi dalyvauti kiekvienas bendruomenės narys. Detalesnė probleminių organizacijos veiklos sričių analizė, padeda rengiant mokyklos veiklos planą, bei kuriant programas šių trūkumų šalinimui ir tobulinant bendrą organizacijos veiklos kokybę.

3. 2. 3. Pirmųjų ir antrųjų plačiojo audito metų rezultatų palyginimas

Išanalizavus giluminio audito duomenis, išskyrus opiausias problemines sritis bei numačius tobulinimo prioritetus ir būdus, sekantis tyrimo etapas – pirmojo ir antrojo plačiojo audito duomenų palyginimas, siekiant išsiaiškinti, kokie pokyčiai įvyko ne tik ugdymo turinio, bet ir visose kitose tirtose srityse, bei atskleisti vidaus audito įtaką kokybinių pokyčių inicijavimui.

Pirmoji sritis - ugdymo turinys (žr.22 pav.).

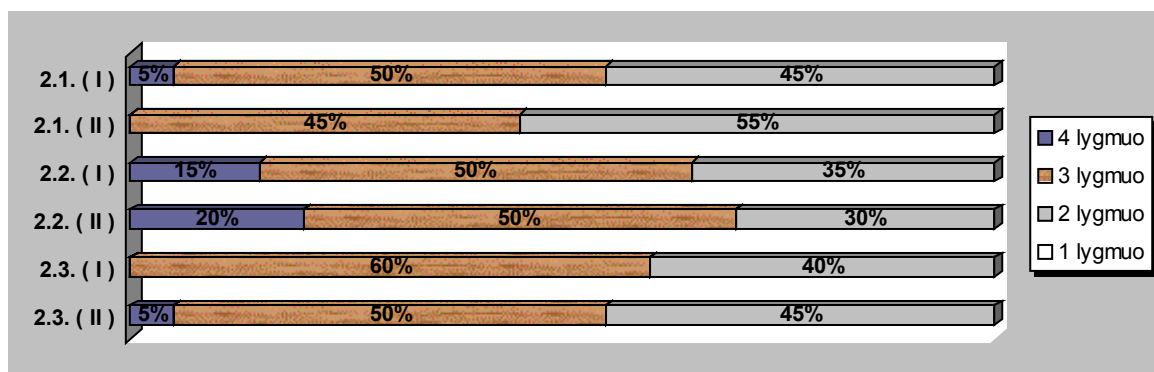


22 pav. Ugdymo turinio srities pagalbinių rodiklių I ir II plačiojo audito rezultatai.

Lyginant dviejų metų plačiojo audito duomenis, kaip ir buvo tikėtasi, didžiausi pokyčiai pastebimi srityje, kurio giluminė analizė padėjo išryškinti tobulintinas sritis. Vertinant pirmąjį veiklos rodiklį – ugdymo planus, matome, jog antraisiais metais jau net 40% respondentų vertina šią sritį ketvirtuoju lygmeniu, dar 60% apklaustųjų šią sritį vertina trečiuoju lygmeniu. Tai rodo akivaizdų ugdymo planų tobulinimą, tarpdalykinių ryšių ir integracijos. Galima teigti, jog tokį nuomonių pasikeitimą inicijavo, mokymosi krūvių reguliavimo programos įgyvendinimas bei kontrolinių darbų tvarkaraščių sudarymas. Tai ne tik paskatino atidžiau planuoti pamokas, bet ir tobulinti bendradarbiavimo įgūdžius, kurie būtini tobulinant bet kurią organizacijos sritį ar rodiklį. Žvelgiant į pasikeitimus ugdymo programose (rodiklis 1.2), galima paminėti, jog pedagogai akcentavo, jog kurdami programas sulaukia daugiau metodinės paramos, ypač daug dėmesio skiriama jų derinimui, reikalavimų atitikimui, todėl antrųjų audito metų vertinimo rezultatai žymiai pagerėjo. Šiek tiek mažesni pokyčiai stebimi individualiame veiklos planavime (1.3.), 12% sumažėjo nuomonių, jog ši veiklos sritis

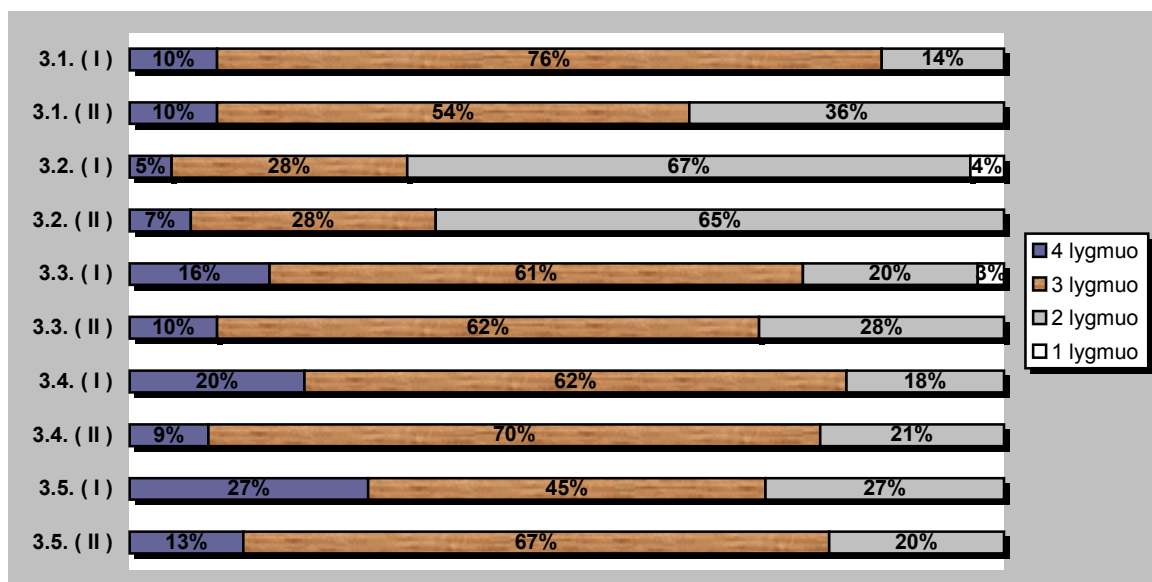
yra probleminė, trečiojo lygmens vertinimai nekito, tačiau jau 15% pedagogų teigia, jog planuojant kasdieninę veiklą nesklandumų neiškyla.

Aptariant antrosios srities – mokymosi pasiekimų rezultatų pokytį (žr.23 pav), reikia pažymėti, jog apklausoje dalyvavę pedagogai šioje srityje didelių pasikeitimų neakcentavo. Akivaizdesnė, deja, pablogėjusi pedagogų nuomonė apie moksleivių mokymosi rezultatyvumą (2.1.1.), jeigu pirmaisiais plačiojo audito metais 5% manė, jog tai mažai problemiška sritis, sekančių metų plačiojo audito metu taip manančių neatsirado, tačiau 10 % padaugėjo manančių, kad tai sritis, kurią tobulinti ir su ja susijusias problemas šalinti reikia neatidėliotinai. Galima pastebėti, jog mažai pasikeitimų įvyko mokytojų kasdieninės veiklos planavimo srityje, todėl galima teigti, jog tai vis dar daugiau trūkumų nei pranašumų turinti veiklos sritis.



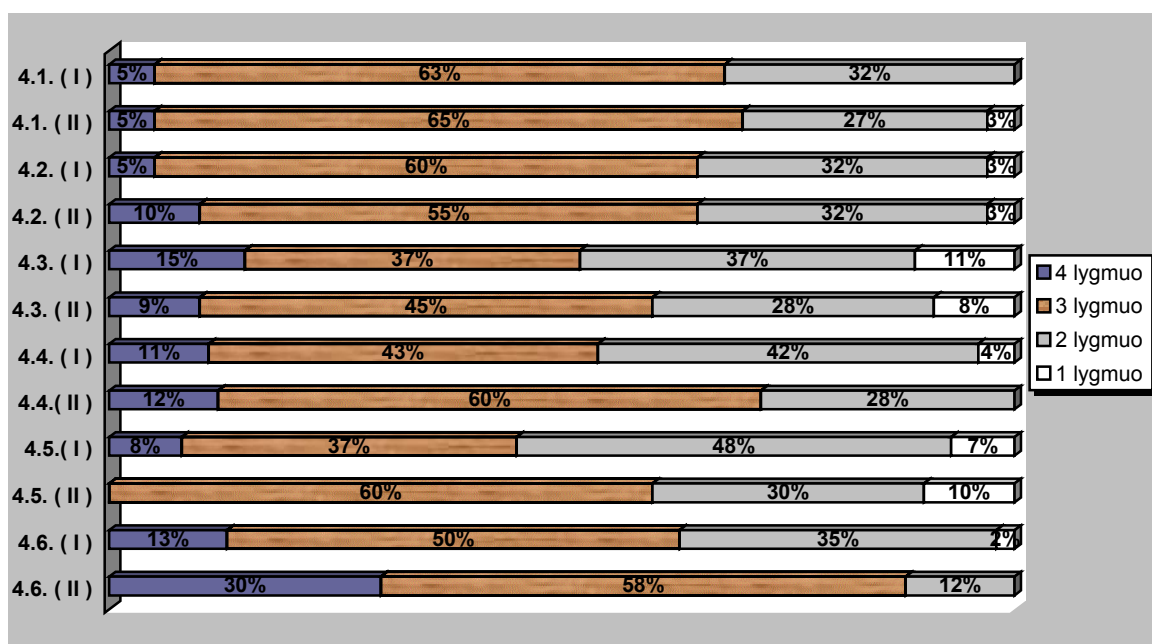
23 pav. Mokymosi pasiekimų srities pagalbinių rodiklių I ir II plačiojo audito vertinimo rezultatai.

Vertinant mokymosi ir ugdymo srityje įvykusius pokyčius (žr. 24 pav.), didelių pasikeitimų per pirmuosius auditavimo metus taipogi neižvelgiama, tik pirmojo veiklos rodiklio – ugdymo proceso kokybės vertinimai pablogėjo, perpus padaugėjo manančių, kad šioje srityje atsirado rimtų trūkumų. Lyginant mokymosi kokybės (rodiklis 3.2) pokyčius pastebima, jog daugelis šiuo klausimu nuomonės nekeitė, ir moksleivių pastangas vertina tik antruoju lygmeniu. Išreikšdami nuomonę apie vertinimą kaip ugdymo proceso sudėtinę dalį pedagogai šiuo klausimu savo nuomonę keičia labai mažai. Ir nors pirmaisiais auditavimo metais buvo net 20% manančių, jog šioje srityje jie jaučiasi stiprūs, tai antraisiais – nors tokių nuomonių sumažėjo, tačiau išliko stabilus skaičius manančių (atitinkamai 18 ir 21%), jog šioje srityje rimtų trūkumų, vis dėlto yra. Akivaizdžių permainų nepastebima ir likusių šios srities vertinimuose.



24

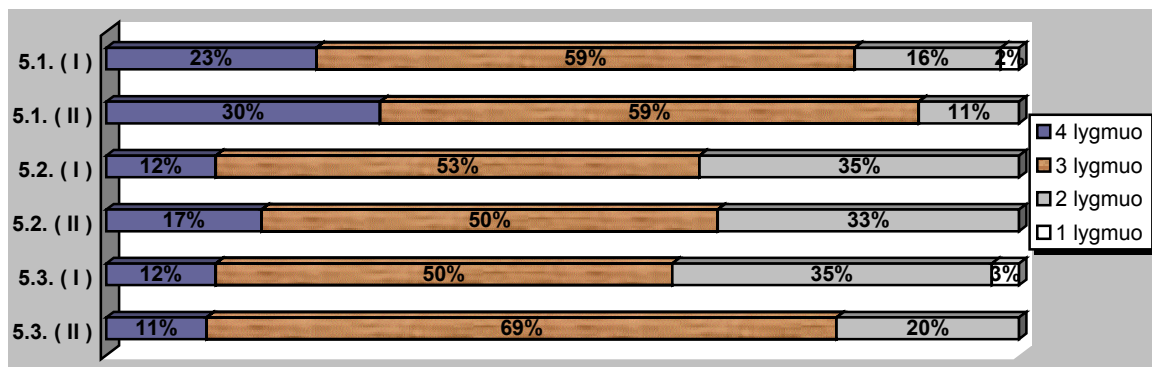
pav. Mokymosi ir ugdymo sritys I ir II plačiojo audito rodiklių vertinimo rezultatai.



25 pav. Pagalbos moksleiviams sritys pagalbinių rodiklių I ir II plačiojo audito vertinimo rezultatai.

Lyginant ketvirtosios sritys - pagalbos moksleiviams – vertinimo rezultatus (žr.25 pav.), didelių pasikeitimų taip pat nepastebima. Iš mokyklos mikroklimato vertinimo (4.1.) duomenų matoma, kad atsirado respondentų (3%) vertinančių esama rimtų trūkumų užtikrinant moksleivių saugumą bei psichologinę, socialinę pagalbą (4.2.). Aktualiu klausimu išlieka pedagoginės pagalbos efektyvumas (4.5), profesinio švietimo (4.3.) kausimai.

Specialiųjų poreikių moksleivių ugdymo (4.6.) vertinimas gerėja, tai gali būti siejama su tuo, jog mokykloje pradėjo dirbti logopedas.

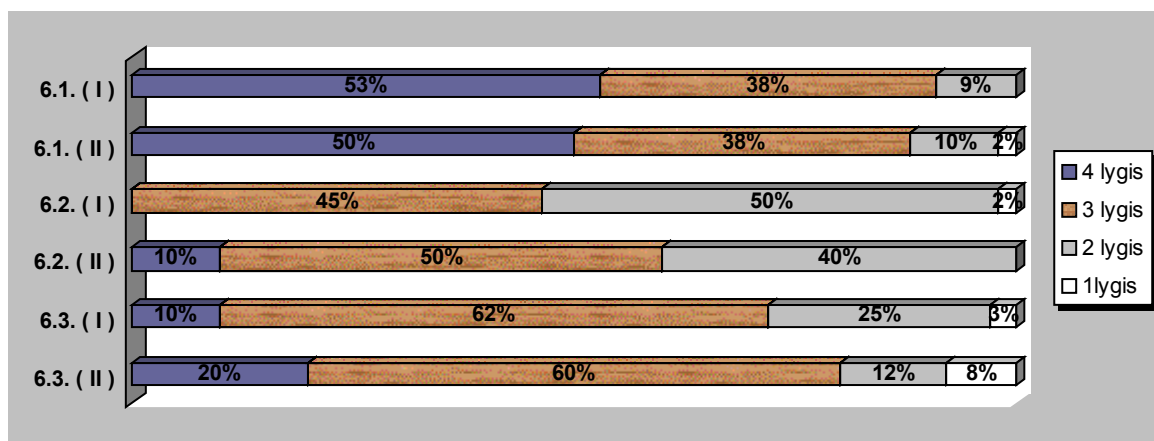


26

pav. Etoso srities pagalbinių rodiklių I ir II plačiojo audito vertinimo rezultatai.

Iš 26 pav. nesunku pastebėti, jog viena iš geriausiai vertinamų tiriamos mokyklos sričių yra etosas. Mokyklos kultūros lygis (rodiklis 5.1.), daugelio respondentų manymu nepakito (60%) ir išlieka trečiojo lygmens, dar 7% mano, sumažėjo problemų dėl mokyklos saugumo, aplinkos svetingumo, lygių galimybių suteikimo, dabar net 30% apklaustųjų mano, kad šioje srityje vyrauja teigiamybės ir stipriosios mokyklos savybės. 5.2. rodiklio, t.y. bendruomenės ir savivaldos klausimais, respondentų nuomonė nekito, ir daugiau nei 30% mano, kad tai sritis, kurioje išliko nemažai trūkumų. Lyginant mokyklos ryšių (rodiklis 5.3.) duomenis kitimą, galima teigti, jog suintensyvėjo bendradarbiavimas su kitomis švietimo institucijomis, teigiam linkme kito mokyklos vietos bendruomenėje supratimas, net 18 % respondentų išsakė savo nuomonę apie įvykčius teigiamus mokyklos aplinkos pokyčius. Tačiau etoso srityje taip pat svarbu atkreipti dėmesį į tų apklaustųjų nuomonę, kurie mano, kad ši vertinimo sritis yra probleminė, ir joje trūkumų išvelgia daugiau nei teigiamų savybių. Apibendrinant šios srities rezultatus, galima teigti, jog pasikeitimų etoso srityje pakankamai nedaug, tačiau reikia pastebėti, jog bendrame kontekste, pedagogų vertinimai šioje srityje pagerėjo.

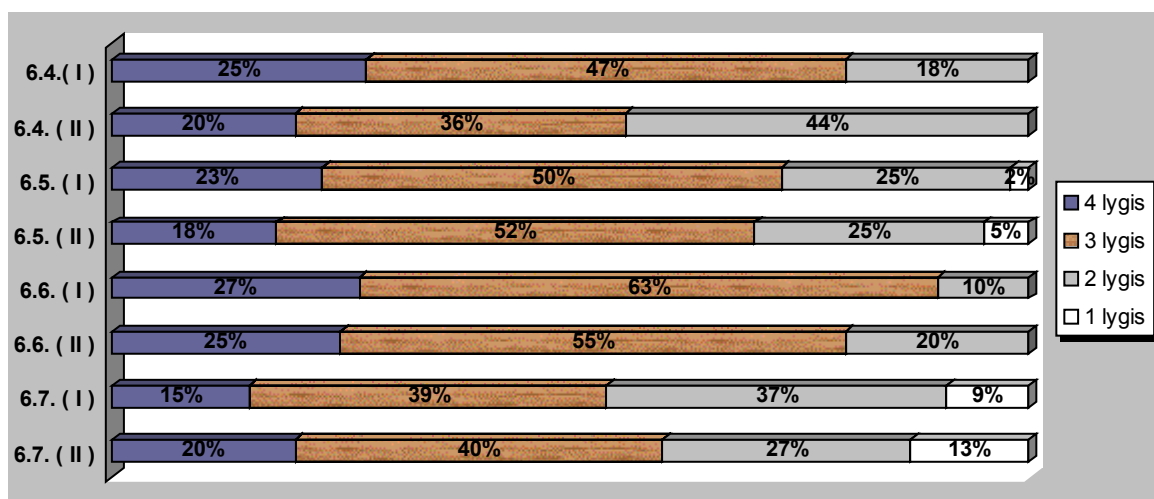
Tyrinėjant išteklių srities (žr. 27, 28 pav.) pokyčius galima pastebėti, jog praktiškai kiekvieno rodiklio vertinimai kito.



27

pav. Išteklų srities pagalbinių rodiklių I ir II plačiojo audito vertinimo rezultatai

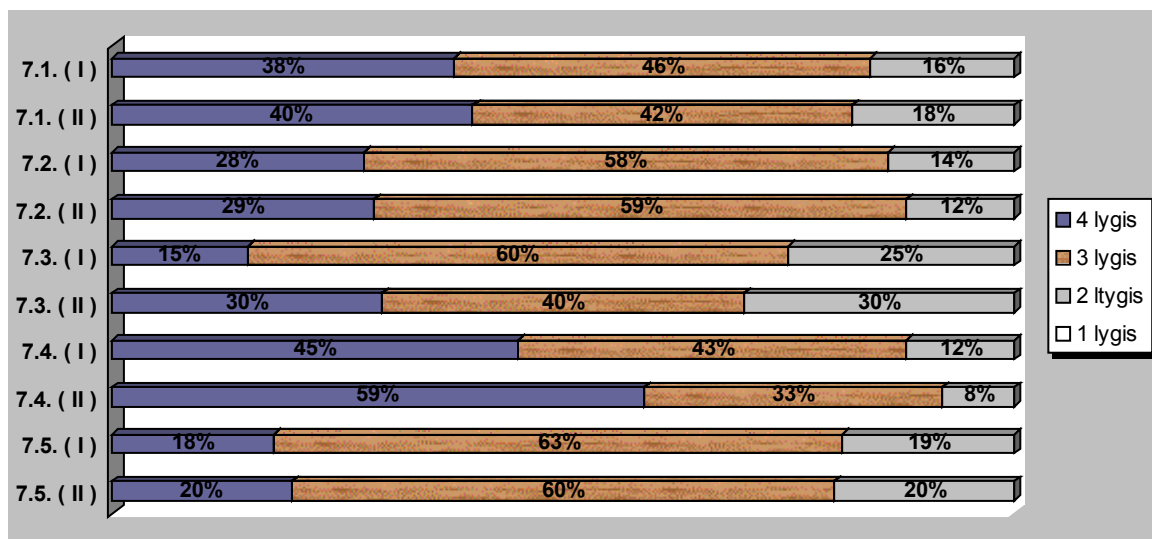
Jeigu mokymo bazės (6.1.) vertinimai, kaip ir pirmaisiais metais išliko pakankamai aukšti, tai aprūpinimas ištekliais pagerėjo (6.2.), taip mano 20% respondentų daugiau nei pirmojo auditavimo metu, finansinių išteklių tvarkomi ir panaudojami (6.3.) efektyviau, tačiau nors patenkinamai vertinančių šią sritį sumažėjo, šis rodiklis rodo vadovų darbe vis dar esant nemažai trūkumų.



28

pav. Išteklų srities pagalbinių rodiklių I ir II plačiojo audito vertinimo rezultatai

Per pirmuosius įsivertinimo metus žymiai pagerėjo personalo politikos vertinimai (6.4), tačiau pedagogų tobulinimosi efektyvumas (6.6.) sulaukė žemesnių įvertinimų – 10% padaugėjo manančių, jog tai probleminė mokyklos veiklos sritis, neatitinkanti pedagogų tobulinimosi poreikio tenkinimo. Finansinių išteklių tvarkymo (6.7.) nesklandumus vis dar išvelgia daugiau nei 30% respondentų.



29

pav. Mokyklos valdymo ir kokybės garantavimo srities pagalbinių rodiklių I ir II plačiojo audito rezultatų vertinimai.

Prieš lyginant veiklos kokybės garantavimo ir mokyklos valdymo vertinimo duomenis (žr. 29 pav.), būtina pabrėžti, jog remiantis tiek pirmųjų, tiek antrųjų plačiojo audito vykdymo metų duomenimis – tai geriausiai vertinama mokyklos veiklos sritis, tą nesunku pastebėti pateikiamų procentinių išraiškų. Vidaus audito vykdymas ir dalyvavimas jame (7.1) yra vertinamas pakankamai aukštu lygmeniu, ir šis vertinimas per pirmus metus praktiškai nekito, daugumos respondentų nuomone atitinka trečiąjį arba ketvirtąjį (apie 40%) lygmenį. Strateginio plano ir metinės veiklos programos (rodiklis 7.2.) pokyčiai taipogi minimalūs, kaip ir pirmaisiais plačiojo audito metais ši sritis pedagogų yra vertinama trečiuoju lygmeniu. Kaip ir pirmaisiais metais geriausiai vertinamas mokyklos vadovų veiklos efektyvumas (7.4.), iš duomenų matome, jog vadovų veiklą dar efektyvesnę (59%) respondentų vadovų veiklą vertino ketvirtuoju lygmeniu). Galima spėti, kad mokyklos bendruomenė dėl subjektyvių priežasčių nedrįsta objektyviai vertinti vadovų darbo, todėl šis vertinimas gali būti šališkas ir neatspindintis realios padėties. Metodinių grupių veikla kito taip pat labai nežymiai, tačiau teigiama linkme.

Apibendrinant tiriamos mokyklos vidaus audito rezultatus galime prieiti prie išvados, jog didesni ar mažesni kokybiniai pokyčiai yra pastebimi praktiškai kiekvienoje organizacijos veiklos srityje. Žinoma, vienų sričių vertinimo rodikliai gerėjo, kitų blogėjo, tačiau tai rodo, jog pokyčiai vyksta nuolat, ir kaip buvo minėta teorinėje darbo dalyje, ne visuomet ji tik gerėja, dažnai ji būna reakcinga. Tačiau galima teigti, jog vidaus audito diegimas pagelbėjo atskleidžiant tiriamos mokyklos veiklos pranašumus bei trūkumus, bei jų atsiradimo priežastis.

Duomenų palyginimas ir analizė rodo, ne tik tai, jog vyksta pokyčiai srityje, kurios giluminė analizė buvo atlikta ir kurios trūkumus stengiamasi pašalinti pirmiausiai, bet ir visos kitos. Žvelgiant į mokyklą sisteminiu požiūriu, matome, jog visos organizacijos kaip sistemos, dalys glaudžiai siejasi tarpusavyje, todėl pokyčiai vienoje srityje, inicijuoja kaitos procesus kitoje.

Didžiausi kokybiniai pokyčiai matomi ugdymo turinio srityje, todėl galima teigti, jog giluminės analizės metu išryškėjusios problemos sprendžiamos efektyviau reguliuojant mokymosi krūvius, derinant ir diferencijuojant užduotis, tobulinant pedagogų kompetencijas, siekiant efektyvinti specialiųjų poreikių moksleivių ugdymą.

Galima manyti, jog mokytojai vertindami mokymosi kokybę, linkę laikyti problema ne savo darbą (mokymosi motyvacijos palaikymą ir stiprinimą), o mokinių nenorą ir nemokėjimą mokytis, tačiau dažnai esti taip, jog būtent dėl pedagogų pasyvumo, nesidomėjimo naujovėmis bei savo darbo tobulinimo, moksleiviams pamokos tampa nuobodžia kasdiene rutina, taip kenkiant ne tik moksleivių motyvacijai, bet ir visai organizacijos veiklos kokybei. Stengiantis tinkamai sureguliuoti moksleivių mokymosi krūvius, taikant įvairesnius vertinimo ir įsivertinimo būdus, pedagogai telkiami komandiniam darbui bei bendradarbiavimui, pastebimai auga ir tyrėjų, ir tiriamųjų motyvacija.

Taigi tiriamoje mokykloje besiplėtojantis bei imantis sistemingai funkcionuoti vidaus auditas lėmė organizacijos veiklos pokyčius, nors kai kurios srityse šie pasikeitimai ir labai nežymūs. Anksčiau vykdyti situaciniai tyrimai ne visada pasirodydavo tikslingi ir ne visada tarnavo kaip medžiaga planuojant darbą, tobulinant veiklą, dabar mokykloje atliekamo vidaus audito metu gaunami duomenys yra kokybiškai svaresni, nes ne tik konstatuojama problema, bet dažnai parodomos jų priežastys. Audito metodo pritaikymas suteikė patirties apibrėžiant problemas, gilinantis į tai kas jau žinoma mokslinėje literatūroje, analitinė patirtis padeda apibendrinant rezultatus, teikiant išvadas bei išskiriant tobulinimo prioritetus

Tiriamos mokyklos 2005-2010 m. strateginis planas parengtas remiantis Valstybės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatomis (Žin., 2003, Nr.71 - 3216), rajono savivaldybės strateginiu plėtros planu 2005 – 2010 metams bei mokyklos vidaus audito duomenimis, apima mokyklos strateginės veiklos kryptis, yra pagrindas metinės veiklos programoms sudaryti. Taigi galima teigti, jog įsivertinus mokyklos veiklą atsirado realus pamatas kryptingai numatyti mokyklos kokybės tobulinimo kryptis, jos strategiją ir taktiką. atskleidė, kad mokyklos savęs vertinimas: skatina mokyklas stebėti, analizuoti, vertinti įvairias savo veiklos sritis ir ugdo bendrąją vertinimo kultūrą; mažina darbuotojų gynybiškumą; atskleidžia komandinio darbo svarbą ir ugdo jo gebėjimus; padeda išsiaiškinti, kas yra gera mokykla, ir kurti savo įstaigos ateities viziją; padeda mokyklai susirinkti duomenis, reikalingus

atsiskaityti steigėjui bei prisistatyti klientams; yra mokyklos pokyčių skatintojas ir tobulinimo įrankis.

IŠVADOS

1. Vienas iš esminių kokybės valdymo elementų yra konkreti sistema organizacijos veiklos kokybei vertinti ir tobulinti, t.y. vidaus auditas.
2. Vidaus auditas yra neatsiejama kokybės vadybos sudėtinė dalis tiesiogiai įtinkojanti kokybinius organizacijos kaitos procesus, padedanti išryškinti organizacijos vertybines orientacijas, nustatyti atliekamų darbų kokybę, didinti veiklos efektyvumą ir vertinti pokyčius.
3. Kokybės vadybos koncepcijų taikymas organizacijoje yra kompleksiškas darbas neišvengiamai susijęs su didelės kaitos procesais, taip pat ir pasipriešinimu, konfliktais, nes kokybinės kaitai reikalingas ne tik komandinis darbas, įgaliojimai ir atsakomybė, darbuotojų įgūdžiai, visuotinis dalyvavimas, nuolatinis tobulinimas, komunikacija, bet visų pirma mąstymo ir organizacijos kultūros pokyčiai.
4. Vidaus auditas sudaro prielaidas suintensyvinti organizacijos darbą, atveria naujų tobulėjimo resursų, leidžia tobulinti kokybės vadybos diegimą. Įsivertinimas tiesiogiai ir netiesiogiai įpareigoja darbuotojus realiai siekti didesnio visų organizacijos veiklos grandžių efektyvumo ir sanglaudos, sukuria palankias prielaidas ieškoti asmeninio žmogaus suinteresuotumo ir bendrų organizacijos uždavinių dermės.
4. Vidaus auditas kaip nuoseklus, išsamus, objektyvus, sistemingas, kaitą ir tobulinimą įtinkojantis veiklos vertinimas yra būtina sąlyga organizacijos kokybės vadybos sistemų diegimui.
5. Vidaus auditas yra viena iš patikimiausių priemonių, padedančių užtikrinti organizacijos veiklos kokybę, o rezultatai – svarbiausias informacijos šaltinis kuriant organizacijos strategiją ir tobulinant veiklą.
6. Kokybės vadybos principų bei metodų taikymas organizacijoje dažnai keičia ne kurią nors vieną veiklos sritį, bet visą veiklos sistemą. Toks sisteminis poveikis leidžia organizacijas naujovių integravimą derinti su visos organizacijos pokyčiais, kurie neįmanomi be bendruomenės narių kalbėjimosi, padėties analizės ir naujų susitarimų.
7. Kokybinių organizacijos pokyčių realizavimui būtinas ne iš išorės primestas, vien atsiskaitymui skirtas, bet autentiškas, vidinės motyvacijos skatinamas įsivertinimas, kuris naudingas pačiai organizacijai, jei jos bendruomenė išvelgia įsivertinimo prasmę ir nori tai daryti. Neigiama įsivertinimo patirtis gali tapti didžiausiu trukdžiu vidaus auditui tapti nuolatine ir kryptinga praktika.
8. Vidaus auditas – ne tik puikus būdas inicijuoti kokybinius organizacijos pokyčius, bet ir priemonė padedanti identifikuoti problemas ir trūkumus, sutelkti bendruomenę problemoms

spręsti, įvertinti pasiektus rezultatus, pajusti visiems bendruomenės nariams savo išskirtinumą betarpiškai dalyvaujant kaitoje.

REKOMENDACIJOS

Siekiant nuolat tobulėti ir užtikrinti organizacijos veiklos kokybę, nepakanka tik vadovautis kai kuriais kokybės vadybos principais ir formaliai vykdyti vidaus auditą, čia reikalingos nemažos pastangos ir mąstymo pokyčiai. Todėl siekiant efektyvaus vidaus audito kaip kokybės vadybos instrumento panaudojimo organizacijoms siūloma:

Vertinant organizacijos veiklą ne tik išskirti problemines veiklos sritis, reikalaujančias didžiausių tobulinimų, bet ir akcentuoti pažangą, pasidžiaugti pasiekimais, stipriosiomis organizacijos veiklos sritimis.

Kokybės vadyba, vidaus auditas grindžiami dalyvavimo, bendradarbiavimo, atsakomybės principais, todėl būtinas visuotinis pritarimas, aktyvus dalyvavimas, domėjimasis, bendravimas ir bendradarbiavimas, atsakomybės prisiėmimas. Iš pradžių tai pakankamai sunku, tačiau rezultatai naudingi tiek visai organizacijai, tiek kiekvienam organizacijos nariui atskirai.

Nesieti vidaus audito su kontrole ir baudomis, nes tai tarsi vidinis konsultantas, padedantis patiems pamatyti veiklos trūkumus, o ne laukti, kad klaidas parodys kas nors iš šalies.

Vidaus audito procesui turi įtakos – organizacijos bendruomenės gebėjimas suprasti šią metodiką, kuri aprėpia labai daug veiklos aspektų. Kiekviena organizacija renkasi tai, kas jai yra aktualu, šį pasirinkimą gali nulemti ne tik skirtingi prioritetai, bet ir ne visai suprantamos formuluotės, idėjos ar požymiai, todėl nepakanka tik mokytis atlikti vidaus auditą, būtinas specialus švietimas šios rūšies metodikų sudarymo principams paaiškinti.

Apibendrinant vidaus audito rezultatus atsisakyti vesti aritmetinį vidurkį, nes šie skaičiai yra neinformatyvūs, abstraktūs, todėl geriau pasirinkti procentinį atskirų rodiklių vertinimą. Procentinės išraiškos suteikia galimybę apibendrinti visą rodiklį ir išanalizuoti kiekvieną pagalbinį rodiklį atskirai. Išvedus tik statistinį vidurkį to padaryti neįmanoma, nes dažnai trūkumai apima ne visą analizuojamą sritį, o tik tam tikrus jos aspektus.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas // valstybės žinios. 2003. Nr. 63-2853.
2. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. vasario 28 d. nutarimas Nr. 221 „Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų)“ // Valstybės žinios. 2005. Nr. 30-944.
3. Lietuvos respublikos švietimo ir mokslo ministro 2002 m. vasario 28 d. įsakymas Nr. 302 – „Dėl bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos“. – [žiūrėta 2006 – 09 – 14]. – Internetė: <
http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/02_02_302.htm.m >
4. Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos //Valstybės žinios. 2003. Nr.71-3216.
5. Valstybės ilgalaikės raidos strategija // Valstybės žinios. 2002. Nr.113-5029.
6. Ališauskas R. Mokyklų audito kontekstas// Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I d. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2002. – p. 4-8. ISBN 9986-03-486-8.
7. Atkočiūnienė Z., Markevičiūtė L. ir kt. Kokybės komunikacija ir informacija. – Vilnius.: VU leidykla, 2004. - 173 p. ISBN 9986-19-656-6.
8. Arends R. I. Mokomės mokytis. – Vilnius: Margi raštai,1998. - 519 p. ISBN 9986-09-179-9.
9. Barczyk C.C. Visuotinės kokybės vadyba. – Vilnius: Eugrimas, 1999. – 255 p. ISBN 9986-05-347-1.
10. Barkauskaitė M., Bruzgelevičienė Švietimo įstaigos vertinimo nuostatos// Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I d. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2002. – p. 9- 15. ISBN 9986-03-486-8.
11. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I d. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2002. – 79 p. ISBN 9986-03-486-8.
12. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. II d. Mokyklų patirtis. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2002. - 261 p. ISBN 9986-03-499-X.
13. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. III d. Molėtų rajono mokyklų patirtis – Molėtai : Molėtų švietimo centras, 2004. – 132 p. 9955-568-14-3.
14. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. IV d. Kauno miesto mokyklų patirtis. – Kaunas: Nacionalinė m-klų vertinimo agentūra, 2006. – 335 p. ISBN 9955-568-43-7.

15. Budinavičienė R., Rupšienė R. Koks tai žaidimas yra auditas? – [žiūrėta 2007 – 02 21].Internete: <
http://www.mkc.lt/dokumentas/mokymosi_medžiaga_II/koks_tai_zaidimas_yra_auditas_2.doc >
16. Butkus F. S. Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. - Vilnius: Eugrimas, 2003. – 240 p. ISBN 9955-501-39-1.
17. Čereška A., Pauža V. Kokybės analizė ir valdymas. – Vilnius: VGTU Technika, 2005. – 134 p. ISBN 9986-05-894-5.
18. Damašienė V. Valdymo pagrindai. – Šiauliai: Šiaurės Lietuva, 2002. – 164 p. ISBN 9986-705-87-8.
19. Dikavičius V., Stoškus S. Visuotinė kokybės vadyba. – Kaunas: Technologija, 2003. – 129 p. ISBN 9955-09-363-3.
20. Everard K. B., Morris G. Efektyvus mokyklos valdymas. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1997. – 336 p. ISBN 9986-850-03-7.
21. Fullan M. Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes. - Vilnius: Tyto alba, 1998. – 213 p. ISBN 9986-16-102-9.
22. Filosofijos žodynas. – Vilnius
23. Hopkins D., Ainscow M., West M. Kaita ir mokyklos tobulinimas. – Vilnius: Tyto alba, 1998. – 320 p. ISBN 9986-16-107-X.
24. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodika. – Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 2005. – 75 p. ISBN 9986-03-577-5.
25. Jurkauskas A. Visuotinės kokybės vadyba. - Kaunas: Technologija, 2006.- 247 p. ISBN 9955-25-071-2.
26. Kučinskas V, Kučinskienė R. Socialinis darbas švietimo sistemoje. - Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2000.- 232 p.
27. Kučinskienė R, Kučinskas V. Socialinių projektų rengimas ir valdymas. – Klaipėda.: Klaipėdos universitetas, 2005.- 144 p. ISBN 9955-585-95-1.
28. Leonienė B. Darbuotojų vadyba/ vadovėlis. – Kaunas: Šviesa, 2001.- 199 p. ISBN 5-430-03320-0.
29. Mackevičius J. Audito pradmenys. – Vilnius: Mintis, 1994.- 264 p. ISBN 5-417-00684-X.
30. Navickaitė J., Vaicekauskienė V.
31. Obrazcovas V. Valdymo ir administravimo metodai. – Vilnius: Eugrimas, 2006. – 247 p. ISBN 9955-682-31-0.

32. Paulauskaitė N., Vanagas P. Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. – Kaunas: Technologija, 1998. –107 p.
33. Piliponytė J. Duomenų rinkimas, apdorojimas ir analizė mokykloje. – Vilnius: ŠMM, 2005. – 75 p. ISBN 9986-03-567-8.
34. Pirmieji mokyklų vidaus audito rezultatai: Ką tobulinti? // Švietimo problemos analizė, 2006, balandis . – Nr. 2(5).
35. Pitersas T., Votermenas R. Menedžerio knyga. – Vilnius: Mintis, 1991. – 340 p. ISBN 5-417-00551-7
36. Pociūtė D., Janušauskienė V., Vitkauskas R. Kokybės vadyba. – Vilnius: Technika, 2005. – 218 p. ISBN 9986-05-781-7.
37. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. – 324 p. ISBN 9986-850-46-0.
38. Ruževičius J. Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklos tobulinimui. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2006. – 214 p. ISBN 9986-19-837-2.
39. Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 1998.- 278 p. ISBN 9986-09-186-1.
40. Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. – Klaipėda.: Klaipėdos universiteto I-kla, 1998. – 275 p. ISBN 9986-505-71-2.
41. Stancikas E. R., Bagdonienė D. Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje.- K.: Technologija, 2004, 104p., IBSN 9955-09-625-X
42. Stoner J.A, Freeman R.E., Gilbert D.R. Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999. – 662 p. ISBN 9986-850-30-4.
43. Targamadžė V. Švietimo organizacijų elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996. – 146 p. ISBN 9986-13-421-8
44. Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba. - K.: Technologija, 2004, 427p., ISBN 9955-09-748-5.
45. Želvys R. Švietimo vadyba ir kaita. – V.: Garnelis, 1999, 290p., ISBN 9986-9205-6-6
46. Želvys R., Būdienė V., Zabulionis A. Švietimo politika ir monitoringas. – V.: Švietimo studijų centras, 2003, P.127, ISBN 9955-428-36-8
47. Budinavičienė R., Rupšienė R. Koks tai žaidimas yra auditas? – [žiūrėta 2007 – 02 21].Internete: <
http://www.mkc.lt/dokumentys/mokymosi_medžiaga_II/koks_tai_zaidimas_yra_auditas_2.doc >
48. Lietuvos mokslo ir technologijų baltoji knyga. – [žiūrėta 2007 – 04 – 02]. – Internete:
<
http://www.smm.lt/smt/docs/eksp_stud/bk.pdf >

49. Mokyklų tobulinimo išorės audito vertinimas: mokytojų nuomonės tyrimas. – [žiūrėta 2006 – 11 - 22]. - Internetė:<
http://www.svietimas.lt/konferencijos/Balciunas_Blistrubas.doc.htm >
50. Postmodernios vadybos metodologija. – [žiūrėta 2007 – 01 - 17]. - Internetė: <
<http://www.ifoivi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/pomvadment.htm> >
51. Stanevičius V., Sūdžius V. Elektroninės komercijos studija. – [žiūrėta 2006 –10 - 14].
 - Internetė: < <http://www.ef.vu.lt/Ekomercija/priedas.htm> >
52. Sukurk veidrodį savo mokyklai, Comenus 3 – savęs vertinimo mokykloje sistema. -
 [žiūrėta 2006-11-6]. – Internetė: <http://www.i-probenet.net/bookletLITHUANIAN.pdf>
53. Šaparnis G. Šaparnienė D. Pedagogų vadybos vaizdinių psichosemantika
 identifikuojant mokyklos vidaus problemas. – [žiūrėta 2007 – 02 – 22]. – Internetė: <
<http://www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=58id=497cc449-CAD7-4OA3-8C8160EEE23E> >
54. Гидденс Э. Социология. – Москва: Едиториал УРСС, 2005. – 629 с. ISBN 5-354-01093-4.
55. Огвоздин В. Ю. Управление качеством . – Москва, 2002. – 160 с.
56. Шадрин А. 5 потребностей, 8 принципов, 10 заповедей// Стандарты и качество. 2002, No.2.

ZUSAMMENFASSUNG

DAS INNENAUDIT WIE EINE VORAUSSETZUNG DER QUALITÄTSLEITUNG

Der Wechsel ist heutzutage eine ganz normale und ständige Erscheinung, das ist wie ganz normale Lebensweise und er entwickelt sich immer schneller. Die Befähigung sich zu ändern ist das Hauptkriterium bei der Bewertung einer Tätigkeit oder einer Organisation. Eine ganz neu verbreitete Idee ist die Qualitätsleitung, das ist die Disziplin der Wissenschaft und Studien, deren Methoden und Mittel auch Prinzipien auf die Gesamtleitung verschiedener Tätigkeiten der Organisationen gerichtet werden.

Die Hauptbestimmungen einer Qualitätsleitung sind: nach der Qualität streben, Aufmerksamkeit den Kunden schenken, die Erwartungen der Kunden befriedigen. Die Bewertung einer Tätigkeit ist das Innenaudit, dessen Ziel ist, Vorteile und Nachteile einer Organisation festzustellen. Das Innenaudit sichert die Qualität der Tätigkeit einer Organisation, und das Ergebnis ist die Grundlage der Auskunft beim Schaffen der Strategie.

Das Ziel dieser Diplomarbeit ist, den Einfluss des Innenaudits auf den Prozess der Qualität einer Organisation aufzuschlagen. Man erhebt sich eine Hypothese, dass das Innenaudit den Prozess des Wechsels der Organisationen auch beeinflusst. Bei diesem Ziel analysiert man wissenschaftliche Literatur und man erledigt eine Forschungsarbeit in der Schule.

Nach der Forschungsarbeit werden Schlussfolgerungen gezogen und konkrete Empfehlungen angeführt, wie man nicht nur das Innenaudit, sondern auch die Gründung der Qualitätsleitung vervollkommen werden soll.