



NACIONALINĒ  
ŠVIETIMO  
AGENTŪRA

**BENDROJO UGDYMO MOKYKLŲ  
VEIKLOS KOKYBĒS ĪSIVERTINIMO IR  
KOKYBĒS VADYBOS NAUJIENOS:  
2020–2022 METŲ  
MOKSLINĒS LITERATŪROS APŽVALGA**

Parengē Edita Gailiūtē

Kokybės vadyba mokykloje turėtų užimti ir kai kuriose mokyklose jau užima reikšmingą vietą. Šiame straipsnyje apžvelgiama paskutinių metų (2020–2022) mokslinė medžiaga ir naujovės kokybės vadybos ir įsivertinimo temomis. Siekiant išsiaiškinti kokybės vadybos terminą, galima pasinaudoti B. A. Kennedy pateikta įžvalga: „Pirmasis iššūkis buvo apibrėžti kokybę pasauliečių terminais. Kokybės apibrėžimas, kurį propagavome, buvo tas, kurį išplėtojo Labovitzas ir Rosansky: „kokybiškas rezultatas pasiekiamas, kai teisingi dalykai daromi teisingai“ (Kennedy, 2020).

## Svarbiausios sąvokos

Mokyklos veiklos kokybės įsivertinimas yra procesas, kuriuo siekiama šių pagrindinių tikslų: plėtoti duomenimis grįsto valdymo kultūrą mokykloje, skatinti mokyklos bendruomenės kryptingą, į rezultatus orientuotą diskusiją apie gerą mokyklą, stiprinti mokyklos bendruomenės narių įsipareigojimą ugdymo kokybei ir atsakomybę, taikant įsivertinimą kaip kasdienę praktiką – savistabą, refleksiją, dialogą, į mokyklos tobulinimo procesus įtraukti visus bendruomenės narius, kitas suinteresuotas grupes (Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika, 2016).

Įsivertinimas anksčiau buvo vadinamas kita sąvoka – vidaus auditas. Vidaus audito tikslas – „sistemiškai ir visapusiškai vertinant viešojo juridinio asmens valdymą, rizikos valdymą ir vidaus kontrolę, padėti įgyvendinti viešojo juridinio asmens veiklos tikslus“ (Irv.lt); „vidaus auditas yra nepriklausoma kontrolės forma, veikianti įmonės viduje ir apimanti įmonės veiklos tikrinimą ir įvertinimą“ (studijoms.lt).

Visuotinė kokybės vadyba – „vadybos filosofija, kurios metodais remdamasi organizacija nuolat tobulėja, siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų arba paslaugų kokybę ir mažindama išlaidas. Jeigu įmonė nori gyvuoti konkurencijos sąlygomis ir stiprėti, turi vadovautis visuotinės kokybės vadybos filosofija ir valdymo metodais. Kai nustojama tobulėti, ritamasi atgal. Todėl kiekvienas ūkio subjektas, norėdamas laimėti konkurencinę kovą, turi nuolat ir sparčiau tobulėti už konkurentus. Reikia kelti didelius darbo reikalavimus, siekti aukštos darbo kokybės“ (e-terminai.lt).

Besimokanti organizacija: „Besimokančios organizacijos sąvoka pradėta vartoti tik apie 1990 metus, kuomet P. Senge suformulavo besimokančios organizacijos koncepciją. Besimokanti organizacija buvo apibrėžta kaip poreikis dalintis žiniomis, teikti pagalbą kitiems mokantis, skatinti darbuotojų motyvaciją bei didinti atsakomybę. P. Senge padarė išvadą, kad besimo-

kanti organizacija neturėtų būti suprantama kaip „geriausias praktikos modelis“, o suvokiama kaip idealių organizacijos ypatumų rinkinys, kurio specialistai turėtų palaipsniui siekti“ (Pipirė, 2016).

EBPO nustatomi „mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, požymiai, kurie vėliau sujungiami į vieną integruotą modelį, sudarytą iš septynių „į veiksmą nukreiptų“ aspektų: 1) į visų mokinių mokymąsi nukreiptos vizijos kūrimas ir dalijimasis ja; 2) nuolatinių mokymosi galimybių visiems darbuotojams kūrimas ir palaikymas; 3) darbuotojų kolektyvinio mokymosi ir bendradarbiavimo skatinimas; 4) tyrimų, naujovių ir tyrinėjimo kultūros skatinimas; 5) žinių rinkimo ir mainų bei mokymosi įterptųjų sistemų kūrimas; 6) su išorine aplinka ir platesne mokymosi aplinka susijęs mokymasis; ir 7) mokymosi lyderystės modeliavimas ir augimas (Kools, M., Stoll, L. (2020). What makes a school a learning organization. OECD Education Working Papers, 137)“ (EBPO).

# Veiklos kokybės įsivertinimo situacija mokyklose, kliūtys ir vadovo žingsniai

Pirmiausia, žvelgdami į Lietuvos situaciją, tyrėjai pastebi, kad tik labai nedidelėje dalyje mokyklų kokybės įsivertinimas yra sėkmingas: „Apžvelgus visose bendrojo ugdymo mokyklose atliktus išorinių vertinimų duomenis, nustatyta, kad tik labai nedidelėje dalyje (3,4 proc.) mokyklų yra pastebėta veiklos kokybės įsivertinimo sėkmė, atestuotų vertintojų priskirta ketvirtajam, aukščiausiajam, lygmeniui“ (Prakapas, Tumlovskaja, 2020). Mokyklos įsivertinimas yra reikšminga kokybės vadybos dalis. Ji kalba apie mokyklos savarankiškumą, gebėjimą surinkti ir analizuoti duomenis, padaryti išvadas ir pagal tai gerinti tolesnę švietimo įstaigos veiklą. Ši tyrimo informacija skatina žiūrėti į tai, kas gali būti padaryta, kad kokybės vadybos situacija Lietuvoje pagerėtų.

Minėtas tyrimas taip pat atskleidė mokyklų veiklos kokybę lemiančius veiksniai: „Aukščiausiajam lygmeniui priskirtų bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo analizės, pateiktos išorinio vertinimo ataskaitose, parodė, kad mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo sėkmę lemia šie pagrindiniai veiksniai: 1) tikslingas ir aiškiai organizuotas įsivertinimo procesas; 2) prasmingas ir savalaikis įsivertinimo metu gautų duomenų įvairiapusis panaudojimas; 3) siekis daryti poveikį organizacijos vystymuisi, atliepiant kaitos iššūkius“ (Prakapas, Tumlovskaja, 2020). Į šiuos elementus mokykloms vertėtų atkreipti daugiau dėmesio.

Kitas Lietuvoje atliktas tyrimas atskleidė tendencijas apie mokyklų pažangos stebėseną: „Mokyklų administracijos atstovai ir mokytojai inovacijas, svarbias mokyklos pažangai, sieja su dalyvavimu projektinėje veikloje; ugdymo(si) proceso tobulinimu; mokytojų tobulinimusi; asmens pasiekimų ir pažangos vertinimo sistema; bendruomenės gebėjimu bendradarbiauti; mokyklos erdvių atnaujinimu; modernių įrenginių ir priemonių įsigijimu. Mokinių tėvai mokyklos pažangai svarbias inovacijas išskiria šias: pokyčiai ugdymo(si) proceso tobulinime; mokytojų tobulinimasis; bendradarbiaujanti bendruomenė; mokyklos erdvių atnaujinimas; modernių įrenginių ir priemonių įsigijimas. Mokiniai įvardija dar mažiau mokyklos pažangai svarbių inovacijų, tai pokyčiai ugdymo(si) proceso tobulinime; mokyklos erdvių atnaujinimas; modernių įrenginių ir priemonių įsigijimas. Modernių įrenginių ir priemonių įsigijimas, mokyklos erdvių atnaujinimas – tai inovacijos, kurių poveikį mokyklos pažangai pastebi mokyklos administracijos atstovai, mokytojai, mokinių tėvai ir mokiniai. Mokyklų administracijos atstovai, kaip ir dalis mokslininkų, įvardija mokytojų tobulėjimą kaip ypač svarbią inovaciją moky-

klos pažangai. Tačiau mokytojai savo kvalifikacijos tobulinimo rezultatų nesieja su mokyklos pažanga“ (Žibėnienė, 2020).

Galima pažvelgti į artimiausią kaimynę – Lenkiją. Ten atliktame tyrime (Oczkowicz, Myszewski, 2022) ieškota, kokios veiksmingo įsivertinimo kliūtys (barjerai) yra vidurinėse mokyklose. Tyrimo metu buvo rasti 5 barjerai:

1. Nėra sąlygų panaudoti rezultatus.
2. Nežinoma, kaip naudoti įsivertinimo rezultatus.
3. Įsivertinimo standartai yra su trūkumais.
4. Įvesti duomenys neteisingi.
5. Nėra noro tobulinti įsivertinimo kompetencijas.

Galima manyti, kad su dalimi ar panašiomis problemomis susiduria ir Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklos, tačiau tam nustatyti ir patvirtinti būtų reikalingas tyrimas. Kiti šio tyrimo radiniai irgi gali praversti Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų vadovams, besirūpinantiems įsivertinimu: 6 vadovo žingsniai, kad būtų išvengta minėtų kliūčių (barjerų), turėtų būti (Oczkowicz, Myszewski, 2022):

1. Padidinti įsivertinimui naudojamų išteklių pajėgumus.
2. Apibrėžti pagrindinę įsivertinimo funkciją, jos išteklius ir standartus.
3. Įvertinti įsivertinimo efektų vertę.
4. Tobulinti įsivertinime naudojamus standartus.
5. Pasirūpinti įsivertinime naudojamais duomenimis.
6. Rūpintis žmonių įsitraukimu.

# Visuotinės kokybės vadybos svarba

Kalbant apie kokybės vadybą galima atsiremti į verslą, kur kokybės vadyba taikoma intensyviai, nuolatos. Kokybės vadyba gali pasitarnauti daugelyje organizacijos funkcijų: „Šiuolaikinė verslo aplinka reikalauja sukurti veiksmingą vidaus audito funkciją, kad būtų išvengta neatitikimų, susijusių su įmonių valdymo klausimais, finansine atskaitomybe, taip pat suprasti ir nustatyti riziką, keliančią grėsmę verslo tikslams ir strategijoms (Benli ir Celayir, 2014; De Zwaan ir kt., 2011; Drogalas ir Siopi, 2017; Drogalas ir kt., 2020; Grant ir Visconti, 2006; Karagiorgos ir kt., 2010; KPMG, 2007; Citrina ir Tatumas, 2003)“ (Lois et al., 2021).

Atlikta sisteminė kokybės vadybos švietime literatūros analizė (Bouranta, N., Psomas, E., 2020) parodė, kad dažniausiai minimos kokybės vadybos švietime temos yra vadovo lyderystė, kokybės vadyba ir kokybės užtikrinimas, suinteresuotųjų šalių santykiai ir bendradarbiavimas, mokyklos rezultatai ir ugdymo kokybė, valstybės vaidmuo. Šios temos laikomos gyvybiškai svarbiomis, jas atskiriant nuo tiesiog naudingų.

Sisteminės literatūros analizės autoriai (Bouranta, N., Psomas, E., 2020) padarė išvadas, kad „kokybės vadyba daro tiesioginę įtaką žmogaus tobulėjimui, skatindama aukštą įsipareigojimą ir komandinę dviasį valdant organizaciją ir skatindama pedagogus aktyviai dalyvauti teikiant kokybišką išsilavinimą. Pats kokybės vadybos taikymas mokyklose turi keletą iššūkių. Viena iš didžiausių kliūčių – švietimo sistemos dalyvių, ypač aukščiausiosios vadovybės ir mokytojų, įsipareigojimo stoka“. Į šias išvadas reikėtų atsižvelgti galvojant ir apie situaciją Lietuvoje, pridėdant prie Lenkijoje atlikto tyrimo išvadų, ypač kalbant apie mokyklų vadovų ir mokytojų įsipareigojimą ir atsakomybę.

Mokyklų kokybės vadybos svarbą šiuolaikiniame pasaulyje pabrėžia dar vienas tyrimas, kuris siūlo taikyti visišką kokybės valdymą švietimo sektoriuje ir pagrindžia tokį poreikį svariais argumentais: „Dėl priverstinumo ir didėjančio kokybiško švietimo poreikio suinteresuotosios šalys, dalyvaujančios švietime, aktyviai svarsto galimybę taikyti visišką kokybės valdymą privačiame sektoriuje švietimui (Sarrico et al., 2010). Šio svarstymo taikymas grindžiamas Tarptautiniu mokymosi ir plėtros žurnalu, keletu veiksnių, tokių kaip reikli pramonė, mąstysenos informacijos amžius, padidėjusi konkurencija ir mokinių paieška. Siekiant užtikrinti, kad švietimas galėtų susidoroti su rinkų ir technologijų pokyčiais kartu su pasauliniais reikalavimais, labai svarbu, kad mokykloms paslaugas siūlančios institucijos naudotų tinkamas mokymo programas, dalykus ir mokymo metodikas, kurios būtų ne tik aktualios, bet ir veiksmingos mokinių požiūriu. Eksponentinis žinių augimas, sprogančios mokymo technologijos, didėjanti prieiga prie esminių institucinių praktikų, žinių prieinamumas ir švietimo globalizacija reikalauja, kad pedagogai

nuolat vertintų save ir didintų savo efektyvumą taikydami visuotinės kokybės vadybos koncepciją mokykloje“ (Khurniawan, Sailah ir Maarif, 2020).

Apie kokybės vadybą kalbama ir galvojant apie švietimo reformas: „Visuotinis kokybės valdymas reiškia visų organizacinių procesų, praktikos, sistemų, metodikų ir visų dalyvaujančių šalių elementų valdymą (Stanciu, 2003). Pagrindinis visuotinis kokybės vadybos tikslas yra sukurti aplinką organizacijoje, kurioje visi ištekliai būtų naudojami kūrybiškai ir efektyviai, o tai suteikia darbuotojams pasitikėjimo valdymu. Visuotinės kokybės vadybos modeliai, pagrįsti kokybišku mokytojų mokymu, paprastai apima kelis principus, tokius kaip komandinis darbas, aukščiausio lygio valdymas, lyderystė, dėmesys klientams, darbuotojų įsitraukimas, nuolatinio tobulinimo įrankiai, mokymai ir kt. (Murad & Shastri, 2010). Visuotinė kokybės vadyba laikoma tinkamesne siekiant užfiksuoti kokybės gerinimo esmę vidurinio ugdymo aplinkoje, nes ji suteikia sistemą, skatinančią teigiamą vystymąsi (Ejionueme & Oyoyo, 2015; Saberi & Romle, 2015). Todėl įsipareigojimas kokybei daro pedagogus įgudusius (angl. *proficient*), jie įtraukia mokinius mokytis ir sunkiai dirba dėl pažangos. Visuotinė kokybės vadyba pateikia pagrindinius reikalingos švietimo reformos principus (Gomes & Panchoo, 2017)“ (Khurniawan et al., 2020).

Anot tyrimo autorių, svarbu padaryti poveikį visiems švietimo proceso segmentams: „Visuotinės kokybės vadybos požiūris švietime yra ne tik pasiekti aukštą kokybę, bet ir paveikti visus švietimo proceso segmentus, tokius kaip organizavimas, valdymas, tarpasmeniniai santykiai, materialiniai ir žmogiškieji ištekliai. Visuotinė kokybės vadyba padeda patenkinti klientų poreikius ir lūkesčius maksimaliu lygiu, taikoma visose institucijose ar sektoriuose, įskaitant švietimo sektorių. Visuotinė kokybės vadyba švietime labai prisideda prie to, kad direktoriai, mokytojai, studentai ir kitos mokyklos suinteresuotosios šalys žinotų vienas kito vaidmenis ir užtikrintų klientų pasitenkinimą. Kitaip tariant, visuotinė kokybės vadyba atvėrė kelią į studentus orientuotoms įžvalgoms kurti (Donlagic & Fazluc, 2015; Taşar & Çelik, 2011). Be to, pasak Batra, Shankar ir Kumar (2012), visuotinė kokybės vadyba turi tiesioginę įtaką individualiam patobulinimui, kuris gali skatinti reikšmingesnį įsipareigojimą ir komandinę dviasių valdant organizacijas. Tai netiesiogiai skatina pedagogus aktyviai dalyvauti teikiant kokybišką išsilavinimą (Wani & Mehraj, 2014)“ (Khurniawan et al., 2020).

Kokybės vadyba savo esme remiasi į duomenų gavimą, analizę ir veikimą pagal išvadas – svarbūs yra faktais pagrįsti sprendimai: „Visuotinė kokybės vadyba skatina organizacijas nuolat rinkti ir analizuoti duomenis, kad sprendimai mokyklose būtų priimami remiantis faktiniais duomenimis, o ne atsitiktiniais veiksniais. Tai daroma siekiant sukurti tikslus, taiklius ir teisingus sprendimus ar politiką (Deming, 1993; Ishikawa, 1986)“ (Khurniawan et al., 2020).

Kitas atliktas tyrimas išskiria pagrindinį iššūkį įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą švietime – didžiausia kliūtis įgyvendinti visuotinę kokybės vadybą švietime yra tai, kad švietimo sistemoje dalyvaujantys asmenys, ypač aukščiausioji vadovybė ir mokytojai, nėra įsipareigoję: „Asmenų, ypač mokytojų, vaidmuo tradicinėje švietimo sistemoje dažnai yra neformalus ir biurokratiškas (Massy, 2003). Laikui einant, pedagogai, spręsdami sudėtingas problemas mokykloje, remiasi intuicija, rutina ir patirtimi. Tačiau jie nepadėjo įvertinti visos mokyklų sistemos efektyvumo (Arcaro, 2007). Tai savo ruožtu trukdo tobulinti procesą, nes be vadybinio įsipareigojimo nebus pagerėjimo“ (Khurniawan et al., 2020).

# Įsivertinimo reikšmė besimokančiai organizacijai

Apie įsivertinimo strateginę reikšmę kalbama kitame atliktame tyrime, kuriame teigiama, kad vidaus auditas prisideda prie organizacijos mokymosi: „Šis dokumentas prisideda prie vidaus audito literatūros, nes per vidaus audito poveikį organizaciniam mokymuisi nustato ryšį tarp vidaus audito efektyvumo ir vidaus audito organizacinės reikšmės. Todėl dokumente aiškiai nurodoma, kad vidaus audito gebėjimas generuoti organizacinį mokymąsi ir teigiamus pokyčius yra strateginis, kad atitiktų lūkesčius. Tai nereiškia, kad vidaus auditas turėtų būti laikomas tik arba daugiausia organizacinio mokymosi katalizatoriumi. Vietoj to, šiame dokumente teigiama, kad vidaus auditas, be kitų gerai dokumentuotų vaidmenų, prisideda prie organizacinio mokymosi (Gramling et al., 2004; Roussy, 2013; Roussy ir Perron, 2018)“ (Roussy, Barbe, Raimbault, 2020).

Tyrime kalbama apie pasitikėjimo ir skaidrumo reikšmę: „Šiame dokumente atskleidžiami keli nauji kiekvieno kūrimo bloko efektyvumo veiksniai. Pavyzdžiui, pasitikėjimas ir skaidrumas yra akivaizdžiai labai svarbūs vidaus audito santykiuose. Vidaus audito išteklių priklauso nuo kolektyvinių kompetencijų ir vidaus audito funkcijos judrumo (angl. agility). Poveikio vertinimo procesams teikiama pirmenybė šviečiant audito komitetą, dalijantis geriausia patirtimi, rengiant mokymus ir net kuriant buvusių vidaus auditorių absolventų tinklą. Šios išvados papildo anksčiau nustatytą išsamų vidaus audito veiksmingumo veiksmių sąrašą (Arena ir Azzone, 2009; Soh ir Martinov-Bennie, 2011; Lenz ir Hahn, 2015)“ (Roussy, Barbe, Raimbault, 2020).

Pabrėžiama strateginė įsivertinimo reikšmė: „Galiausiai, praktiškesniu požiūriu, šio straipsnio išvados gali būti laikomos teigiamu signalu apie strateginę vidaus vertinimo svarbą. Taigi šis tyrimas primena vidaus auditoriams, vadovams ir direktoriams, kaip svarbu užtikrinti, kad vidaus auditas veiktų kaip organizacinio mokymosi katalizatorius ir taip paskatintų teigiamus pokyčius organizacijose. Tada poveikio vertinimas gali pasiekti ir įtvirtinti savo organizacinę reikšmę, užuot suinteresuotųjų šalių laikomas nuviliančiu“ (Roussy, Barbe, Raimbault, 2020).



# Mokyklos kultūros įtaka mokyklos kokybės vadybai

Kitame tyrime analizuota mokyklos kultūros įtaka mokyklos kokybės vadybai ir suvokiamai paslaugų kokybei: „Mūsų rezultatai iš esmės yra nuoseklūs, tačiau ne visos hipotezės buvo patvirtintos. Iš tiesų, ryšys tarp organizacinės kokybės kultūros ir suvokiamos paslaugų kokybės atskleidė nereikšmingą poveikį. Tačiau šiame tyrime nustatyta, kad organizacinė kokybės kultūra daro įtaką kultūros vadybos praktikos veiksmingumui, nes rodo reikšmingą didelį poveikį infrastruktūros kokybės praktikai, kaip ir pagrindinėms kokybės praktikoms. Savo ruožtu analizė parodė, kad šie du kokybės valdymo aspektai (infrastruktūros kokybė ir pagrindinė kokybės praktika) skirtingai veikia suvokiamą paslaugų kokybę: 1) infrastruktūros kokybės praktika turėjo labai didelį poveikį suvokiamai paslaugų kokybei; ir 2) pagrindinė kokybės praktika turėjo silpną nereikšmingą poveikį suvokiamai paslaugų kokybei“ (García, Lorente, 2020).

Tyrimas taip pat atskleidė aukščiausių vadovų palaikymo svarbą: „Rezultatai rodo, kad aukščiausio lygio vadovų palaikymas yra labai svarbus infrastruktūrai ir pagrindinėms kokybės vadybos praktikoms, o tai rodo, kad kokybės vadyba yra valdymo filosofija, kuri impregnuoja visą organizaciją, ne kelis mokytojus ar tam tikrą departamento atsakomybę“ (García, Lorente, 2020).

Šalia to, kalbant apie organizacijos kultūrą, pabrėžiama žinojimo svarba: „Mokyklų vadybinės komandos turi žinoti įsitikinimus, vertybes ir papročius, kurie iš tikrųjų egzistuoja jų organizacijose, ir tuos, kurie labiau atitinka kokybės vadybą, kad organizacijos kultūra būtų perkelta į kokybės kultūrą“ (García, Lorente, 2020). Tyrime padaryta išvada, kad švietimo įstaigos turi išmanyti, kokios yra jų kultūrinės savybės, kad pasiektų geriausius rezultatus.

## Dar keli akcentai apie vadovo įtaką

Įdomus tyrimas buvo atliktas Italijos vidurinėse mokyklose siekiant išsiaiškinti vadovo ypatybių ir vadybos praktikų, taikomų mokykloje, įtaką mokinių pasiekimams, tačiau reikšminga koreliacija nepastebėta: „Svarstydami mokyklų vadovų charakteristikas, nepastebėjome jokios reikšmingos koreliacijos su mokinių pasiekimais, išskyrus teigiamą ryšį tarp mokslinio laipsnio turėjimo ir matematikos testų rezultatų. Pastaroji išvada gali būti aiškinama atsižvelgiant į ypatingą mokslinį laipsnį turinčių vadovų dėmesį, siekiant skatinti aukšto lygio mokymą mokslo dalykuose, įskaitant matematiką. Be to, čia pateiktos išvados rodo, kad jei direktoriai daro teigiamą poveikį švietimo rezultatams, mažai tikėtina, kad tai lems jų individualios savybės per se“ (Agasisti, Falzetti, Soncin, 2020).

Kalbant apie vadybos praktikas, tyrime pastebėta, kad yra koreliacija su mokinių balais: „Stebėdami bendrą vadybos praktikų indeksą, pastebime, kad jis turi teigiamą koreliaciją su studentų balais, nors ir be statistinio reikšmingumo. Galimas mūsų išvados aiškinimas yra tas, kad valdymo praktika turi bendrą teigiamą ryšį su vidutiniais mokyklų testų balais. Tačiau statistiškai teigiamas jo poveikis netaikomas „vidutinei“ mokyklai, o yra nevienalytis kai kurioms mokykloms“ (Agasisti, Falzetti, Soncin, 2020).

Kiek kitokius rezultatus pateikia klasika tapęs metatyrimas (Marzano, Waters, McNulty, 2011) – daugelio tyrimų apibendrinimas. Autoriai teigia, kad vadovo vadybos praktikos daro įtaką mokinių pasiekimams, pavyzdžiui, pokyčių skatinimu, komunikacija, kultūra (kaip mokyklos vadovas puoselėja bendrus įsitikinimus ir skatina bendruomeniškumo jausmą ir bendradarbiavimą), susitelkimu (kaip mokyklos vadovas nustato aiškius tikslus ir neleidžia nuo jų nukrypti), indėlio skatinimu (kaip mokyklos vadovas įtraukia mokytojus į svarbių sprendimų priėmimo, švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo procesą), mokytojų intelekto gebėjimų aktyvinimu, praktinės mokyklos veiklos įgyvendinimo veiksmingumo ir jų poveikio mokinių pasiekimams stebėsenai. Anot autorių, asmeninės vadovo nuostatos, požiūris, tokie kaip idealų turėjimas, įsitikinimai, optimizmas, taip pat turi įtakos mokinių pasiekimams ir pažangai.

# Konkrečių kokybės valdymo sistemų taikymas mokykloje ir tolesnių tyrimų svarba

Viena iš kokybės valdymo sistemų, kurias gali taikyti mokykla, yra ISO standartai. Tyrimas atskleidė, kad šios sistemos diegimas turėjo didelės įtakos mokyklai: „Bendri šio tyrimo rezultatai padeda teigti, kad ISO 9001 standarto diegimas turėjo vidutinės ir (ar) didelės įtakos mokyklų valdymo ir planavimo sistemai, iš esmės tobulinant mokyklos bendrojo planavimo sistemą, rengiant dalykų tvarkaraščius, sistemingai naudojant posėdžių protokolus su svarstomais klausimais ir pasiektais susitarimais, bei naudinga peržiūrėti institucinius dokumentus, tokius kaip bendroji metinė programa ar strateginis planas. Todėl atrodo akivaizdu, kad ISO 9001 standarto įgyvendinimas daro teigiamą poveikį planavimo kultūrai, kuri yra esminė priemonė aktyviose organizacijose ir labai naudinga siekiant valdyti pokyčius ir išvengti improvizacijos (Arribas-Diaz, Martinez-Mediano, 2018; Fuster, 2008)“ (Rodriguez-Mantilla, Carrascosa, 2021).

Tyrimo autoriai pateikia gerą apibendrinimą, skatinantį labiau gilintis į kokybės vadybos diegimą mokyklose: „Kadangi nėra daug tyrimų apie kokybės vadybos sistemų diegimą mokyklose, akivaizdu, kad reikia tolesnių tyrimų, siekiant nustatyti faktinius ir tvarius patobulinimus ir pokyčius mokyklose, kuriuos lemia kokybės vadybos sistemų diegimas švietimo srityje“ (Rodriguez-Mantilla, Carrascosa, 2021).

# Rekomendacijos mokyklų veiklos kokybei gerinti

Lietuvoje atliktas švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimo tyrimas parodė, kad švietimo organizacijoms siūloma taikyti visuotinės kokybės valdymo sistemą: „Siekiant gerinti švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę rekomenduojama švietimo organizacijoms taikyti visuotinės kokybės valdymo sistemą, apimančią įvesties, proceso ir išvesties elementus. Užtikrinant švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybę svarbus grįžtamasis ryšys ir nuolatinis veiklos gerinimas“ (Graževičienė, 2022).

Remiantis tyrimu, švietimo organizacijoms pateikiamos tokios rekomendacijos dėl veiklos kokybės tobulinimo:

- Skatinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, švietimo organizacijų bendruomenių dalijimąsi gerąja patirtimi sprendžiant teikiamų paslaugų kokybės gerinimo problemas.
- Bent kartą per pusmetį atlikti švietimo organizacijų bendruomenės apklausą, siekiant identifikuoti bendruomenės požiūrį į teikiamų paslaugų kokybę ir nustatyti tobulintinas sritis.
- Organizuoti personalo kvalifikacijos tobulinimą atsižvelgiant į organizacijos veiklos sritis ir paslaugų kokybės valdymo klausimais.
- Skatinti švietimo organizacijų bendruomenės įsitraukimą priimant sprendimus ir pasiūlymus teikiamų paslaugų kokybei gerinti.
- Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimą vykdyti ugdymo programose ir taikomojoje praktikoje, ugdymo ir fizinėje aplinkose, švietimo organizacijos kolektyve.

Siūloma atsižvelgti į šias rekomendacijas, taip pat labiau akcentuojant ir veiklos kokybės įsivertinimą. Atliktas įsivertinimas padeda pastebėti veiklos stiprybes ir trūkumus, remiantis duomenimis, galima toliau tobulinti veiklas. Apibendrinant analizuotus tyrimus, galima konstatuoti, kad įsivertinimui stiprinti mokyklose turėtų būti skiriama daug dėmesio – tai turi įtakos visos veiklos kokybei.

## Naudota literatūra

- Agasisti, T., Falzetti, P., Soncin, M. (2020). School principals' managerial behaviours and students' achievement: An empirical analysis of Italian middle schools. *International Journal of Educational Management*, 34(5), 937–951.
- Bouranta, N., Psomas, E. (2021). Findings of quality management studies in primary and secondary education: a systematic literature review. *The TQM Journal*, 33(3), 729–769.
- EBPO (n. d). [Kas daro mokyklą besimokančia organizacija? EBPO švietimo darbinis dokumentas \(school-educationgateway.eu\)](https://www.educationgateway.eu) [žiūrėta: 2023-05-04].
- García, J. S., Lorente, A. R. M. (2020). The influence of culture on quality management practices and their effects on perceived service quality by secondary school students. *Quality Assurance in Education*, 28(1), 49–65.
- Graževičienė, L. (2022). Švietimo organizacijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimas. Baigiamasis magistro darbas, VGTU Verslo vadybos fakultetas, Vadybos katedra. Prieiga per internetą: <https://vb.vgtu.lt/object/elaba:117216097/> [žiūrėta 2023-02-09].
- [Kas yra Visuotinės kokybės vadyba – e-terminai.lt](https://www.visuotineskokybesvadyba.lt) [žiūrėta: 2023-05-04].
- Kennedy, B. A. (2020). 21st century appreciation for: quality, excellence and complex human adaptive systems. *The TQM Journal*, 32(1), 2–20.
- Khurniawan, A. W., Sailah, I., Muljono, P., Indriyanto, B., Maarif, M. S. (2020). An Analysis of Implementing Total Quality Management in Education: Success and Challenging Factors. *International Journal of Learning and Development*, 10(2), 44–59.
- Lois, P., Drogalas, G., Nerantzidis, M., Georgiou, I., Gkampeta, E. (2021). Risk-based internal audit: factors related to its implementation. *Corporate Governance*, 21(4), 645–662.
- Marzano, R., Waters, T., McNulty, B. A. (2011). *Veiksminga mokyklų lyderystė: nuo mokslinių tyrimų iki rezultatų*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
- Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika, 2016.
- Oczkowicz, J., Myszewski, J. (2022). Barriers to the efficiency of internal evaluation in Polish secondary schools. *Quality Assurance in Education*, 30(4), 608–623.
- Pipirė, V. (2016). *Universitetas kaip besimokanti organizacija*. Magistro baigiamasis darbas.
- Prakapas, R., Tumlovskaja, J. (2020). Bendrojo ugdymo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo sėkmę lemiantys veiksniai: Lietuvos atvejis. *Pedagogika*, 137(1), 105–116.
- Rodriguez-Mantilla, J., Carrascosa, V. L. (2021). ISO 9001 standard and their impact on school management and planning and support systems – Comparative study on perception between heads–teachers. *The TQM Journal*, 33(6), 1610–1630.
- Roussy, M., Barbe, O., Raimbault, S. (2020). Internal audit: from effectiveness to organizational significance. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 322–342.
- [Vidaus auditas | Lietuvos Respublikos finansų ministerija \(lr.vt\)](https://www.vidausauditas.lt) [žiūrėta: 2023-05-04].
- [Vidaus auditas | Studijoms.lt](https://www.studijoms.lt) [žiūrėta: 2023-05-04].
- Žibėnienė, G. (2020). Inovacijos, svarbios mokyklų pažangai jų bendruomenių požiūriu. *Socialinis darbas*, 18(1), 65–79.

---

**Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo ir kokybės vadybos naujienos:  
2020–2022 metų mokslinės literatūros apžvalga**

Redaktorė Inesa Vilkelė

Maketavo Valdas Daraškevičius

2023-05-25

Išleido Nacionalinės švietimo agentūros Bendrųjų reikalų departamento  
Dokumentų valdymo skyrius, K. Kalinausko g. 7, LT-03107 Vilnius

