

**KLAIPĖDOS LOPŠELIS-DARŽELIS „VOLUNGĖLĖ“**

**RŪTA BUDINAVIČIENĖ**

meninio ugdymo mokytoja, muzikos mokytoja ekspertė, muzikos edukologijos magistrė, vidaus  
audito konsultantė

**VIDAUS AUDITO GRUPĖS MOTYVACIJA:  
PROBLEMAS IR SPRENDIMAI**

Vidaus auditas – naujas reiškinys ikimokyklinių įstaigų gyvenime. O tai, kas nauja - reikalauja naujo požiūrio į savo veiklą. Tam reikia laiko ir vidaus audito diegimo savo įstaigoje patirties. Kol kas jos dar visai nedaug.

Kaip vidaus audito konsultantei autorei (kartu su kolege Rima Rupšiene) teko praveisti daugiau nei 30 autorinių seminarų Klaipėdos mieste, daugiau nei 10 seminarų kituose Lietuvos miestuose, vidaus audito komandas konsultuoti telefonu ir komentuoti įstaigų komandų savarankiško darbo užduočių atlikimą elektroniniuose laiškuose. Intensyvi ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito konsultanto veikla leido patyrinti pirmuosius vidaus audito atlikimo žingsnius ir pabandyti apibendrinti pirmąją pedagogų refleksiją bei suformuluoti kelis patarimus.

Nuo 2006 metų ikimokyklinio ugdymo įstaigos pradėjo taikyti ŠMM patvirtintą „Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vidaus audito metodiką“. Pedagogams atsirado galimybė pamatuoti savo įstaigos veiklos kokybę ir tikslingai tobulinti savo įstaigos veiklą.

Kadangi šiandien ikimokyklinės įstaigos pradeda pirmuosius vidaus audito metodikos pažinimo ir įgyvendinimo žingsnius, tai natūralu, kad pedagogams kyla daugybė klausimų. Ne į visus juos šiandien galima rasti atsakymus. Bet bandyti galima. Nes turime bendrojo lavinimo mokyklų patirtį, savo ir kitų šalių pedagogų teoretikų išvalgas, pirmąjį asmeninį patyrimą (mažytėmis sėkmėmis ir daugybe nežinomųjų) bei viltingą žvilgsnį į ateitį.

Šio pranešimo tikslas - pabandyti apibendrinti pedagogų refleksiją po pirmųjų vidaus audito atlikimo ikimokyklinėje įstaigoje žingsnių, suformuluoti kelis pastebėjimus VAK grupės darbo, pedagogų motyvacijos klausimais bei pateikti kelis patarimus.

Straipsnyje bus kalbama apie šias problemas: laiko įstaigos įsivertinimui stoka, žinių trūkumą, per didelį darbo krūvį, metodikos netobulumą ir žemą motyvacijos lygį. Taip pat bus svarstoma, ar kai kurių problemų negalime išspręsti patys VAK grupės viduje ar institucijos lygmeniu (ir taip pagerinti situaciją).

### **Kaip vidaus audito metodika yra diegiama ikimokyklinėse įstaigose? Kokios iškyla pagrindinės problemos? Kaip sekasi vidaus audito koordinavimo (VAK) grupei?**

Šiandien kaip konsultantė į pirmą klausimą atsakyčiau taip:

- 95 proc. Klaipėdos miesto ikimokyklinių įstaigų pedagogų yra išklausę ikimokyklinio vidaus audito konsultanto įvadinį 12 val. vidaus audito atlikimo mokykloje kursą;
- dauguma pedagogų savo mokykloje yra pradėję įgyvendinti vidaus audito žingsnius (praėjo pasirengimo auditui etapą, subūrė VAK grupę, atliko platųjį auditą, apibendrino gautus rezultatus, pasirinko pagalbinus rodiklius giluminiam auditui, kūrė iliustracijas ir kt.);
- dalis įstaigų turi jau praeitų metų giluminio audito rezultatus ir bandė juos naudoti savo mokyklos tobulinimui, pristatyti bendruomenei, viešuose aprašuose internete, įrašyti į strateginius planus ir pan.

Tačiau ši statistika neišsemia viso vidaus audito metodikos diegimo ikimokyklinėse įstaigose spektro. Tad palikime jį išoriniams auditoriams, švietimo priežiūros specialistams, metodikos kūrėjams, teoretikams ir apstokime ties antru bei trečiu klausimais.

Turbūt nieko naujo nepasakysiu, kad pagrindinės ikimokyklinėse įstaigose iškilusios problemos susišaukia su bendrojo lavinimo mokyklų vidaus audito diegimo (aprašyto Molėtų ir Kauno apskričių apibendrintos patirties knygoje „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika“, III, IV dalys bei informaciniame leidinyje „Švietimo naujienos“) problematika: **opiausia problema išlieka laiko stoka, pedagogams trūksta žinių kuriant iliustracijas ir tyrimo instrumentus, daug popierių (per didelį darbo krūvį), metodikos netobulumas ir MOTYVACIJOS STOKA.** Kol kas pedagogams nėra visiškai aiški audito nauda ir daugeliui tai atrodo tik papildomas darbas.

**Laiko trūkumo problema** amžina, nes pedagogams jo visada trūko, trūksta ir trūks ateityje. Ypač ji aktuali vadovams (taip pat VAK grupės vadovui).

Norėdami ką nors atlikti visų pirma turime žinoti, po to norėti, tada galėti ir galiausiai suspėti. Galime labai galėti, bet vis dėlto teikiame prioritetą kontaktinėms valandoms su vaikais ir tik kas liko – visoms kitoms pareigoms. Žinoma, būtų labai gerai, jei vėl sugrįžtų du auklėtojų etatai į vieną grupę, būtų sutvarkytas meninio ugdymo mokytojų ir kitų specialistų (ypač didelėse įstaigose) laikas bei darbo apkrovos, atsirastų bent pusė etato projektų vadovams bei VAK grupės koordinatoriams ir pan. Daug yra manančių, kad šiam darbui atlikti reikalingas žmogus, kuris už tai gautų normalų atlyginimą.

Tačiau yra kaip yra, ir tenka išeities ieškoti čia ir dabar. Laiko problema (ypač VAK grupės darbui) ir toliau išlieka įstaigos vadovo sumanumo, kompetencijos išbandymo testu.

Teoretikai siūlo šią problemą spręsti sudarant darbų kalendorių ir domintis laiko vadyba (knygomis, seminarais ir pan.), kuri gali padėti būti laimingesniam, siekti savo veiklos efektyvumo bei sėkmės. Tai, kaip Jūs valdote savo laiką, parodo, koks žmogus esate ir koks norite būti, tai tiesiogiai įtakoja Jūsų gyvenimo kokybę. Pavyzdžiui, pasak E.Jončiorienės ([http://www.business-trader.biz/lt/straipsniai/article\\_detail.php?id=9056](http://www.business-trader.biz/lt/straipsniai/article_detail.php?id=9056)) suplanuoti darbus reikia taip, kad viskas būtų atlikta:

- Suplanuokite svarbiausius savaitės, mėnesio darbus.
- Padalinkite stambias užduotis į keletą smulkesnių dalių ir įveikite jas laiku.
- Koncentruokitės ties svarbiausiais tikslais. Žinokite svarbiausią savo ateities tikslą.
- Žinokite savo geriausią darbingiausią laiką ir tai kas svarbiausia drykite darbingiausiu metu.
- Planuokite mažiau įtampos reikalaujančius darbus atlikti pasyviuoju laiku.
- Turėkite nuolatinę darbo vietą ir sukurkite savo aplinką, kiek įmanoma palankesnę darbui.
- Susiremkite su atidėliojimu. Tai vienas iš pikčiausių sėkmės priešų.
- Kai baigsite darbą – pasidarykite sau šventę.

Taigi, pranašesniu tampa ne tas, kuris daugiau turi laiko, o tas, kuri moka geriau šiuo resursu naudotis. Tai investicija, kuri priklauso ir nuo mūsų pačių.

Bene daugiausia laiko „suryja“ VAK grupės susirinkimai. Bendrojo lavinimo mokyklų ir asmeninė patirtis rodo, kad nepakanka vieno VAK grupės susirinkimo per mėnesį. Optimaliais laikyčiau šiuos VAK grupės susirinkimų variantus:

- kas mėnesį rinktis du kartus ir dirbti po 1,5 ar 2 valandas;
- kas mėnesį rinktis tris kartus ir dirbti po 1 valandą;
- kas mėnesį rinktis du kartus, dirbti po 1 valandą ir numatyti konkrečias 1-2 valandų savarankiškas užduotis (medžiagos spausdinimas, literatūros skaitymas, klausimų apgalvojimas, kiekybinių rezultatų apdorojimas ir pan.).

Pasinaudosiu vieno iš girdėtų lektorių patarimu ir atsakysiu tiems, kuriems **trūksta žinių** kuriant tyrimo instrumentus - patys esate kalti. Šių žinių trūksta daugumai. Tai ir šiek tiek guodžia, ir įpareigoja kryptingai kelti kvalifikaciją. Audito procese svarbiausias ne pats vertinimas, o mokymasis. Tai augimo priemonė tiek individo, tiek organizacijos lygmeniu. Pačių pedagogų atlikti tyrimai yra vertingesni (konkrečios organizacijos tobulinimo prasme), nei profesionalų. Pats faktas, kad pedagogai svarsto klausimo formuluotes ir atlieka tyrimus, jau yra organizacijos tobulinimas.

Didelis **popierių kalnas** užgriuvo visus švietimo darbuotojus. Ir tai yra silpnoji reformos pusė. Aukštesni švietimo valdininkai deklaruoja švietimo decentralizacijos idėją, bet praktiškai matome, kad jų nepasitikėjimas auga proporcingai augančiam planų, ataskaitų, nurodymų ir pan. skaičiui. Bet dejavimas man ir jums šiandien nepadės.

Natūralios atrankos dėsnis - išgyvena tie, kurie išmoksta prisitaikyti naujomis (kaitos) sąlygomis. Gerai pagalvojus, popieriai reikalingi renkant duomenis ir kažkam atsiskaityti. Tas „kažkas“ yra mokyklos bendruomenė ir tikrintojai (su visomis jų atmainomis: išorinis auditas, akreditavimas, inspektavimas, atestacija). Visa esmė yra ta, kad vidaus auditas nepasiduoda tikrinimui (galima diskutuoti tik dėl rezultatų). Jo ir neturėtų būti. Vidaus auditas nepertikrinamas, o jo rezultatai pripažįstami, sutelkiant dėmesį į vidaus audito organizavimą, rezultatų panaudojimą.

Išoriniai auditoriai turėtų žiūrėti į tai, ar gautus duomenis naudojame toliau ir kaip sumaniai tai darome. To mums teks ilgiau ar trumpiau mokyti.

Pasak G.Kazakevičiaus, įgyvendindami vidaus auditą pastebima trijų tipų strategija:

1. 90 proc. skiria įsivertinimui ir 10 proc. planavimui, t.y. daug veikia (vargsta), bet mažai panaudoja;
2. 5 proc. skiria įsivertinimui, 5 proc. planavimui ir 90 proc. įvykiams, t.y. gyvena kaip gyvenę nieko iš esmės nekeisdami;
3. 20 proc. skiria įsivertinimui ir 80 proc. planavimui bei veiklai, mokyklos tobulinimui. Tai *sėkmės formulė: optimaliai vargstam - daug panaudojam ir rezultatyviai veikiam.*

Bendra europinė tendencija, kalbant apie švietimo kokybę – dėmesys ne dokumentams, o procesams. Šiame kontekste verta apsvarstyti, ar daug tyrimų (ypač anketinių) įstaigoje yra tikrai gerai. Gal pasirinktą tyrimą galima sujungti su kitu arba visai jo atsisakyti, gal panašūs dalykai buvo neseniai tirti, gal duomenis galime gauti kitais paprastesniais būdais, gal numatėme surinkti per daug duomenų ir galime jų nesugebėti apdoroti?

Turime mokyti dirbti produktyviai („paprastai bet ne prastai“) ir plačiai bei **išmoningai panaudoti rezultatus**. Tik ši strategija gali labai akivaizdžiai įrodyti vidaus audito reikalingumą, prasnę, įstaigos bendruomenę ir VAK grupę motyvuoti darbui, mažinti grupės nusivylimą savo veikla (pastaba: didesnių ar mažesnių nusivylimų buvo ir bus). Aptarkime kelis galimus veikimo būdus.

- Skirkite pakankamai laiko bei energijos rezultatų aptarimui, rekomendacijų formulavimui. Juos formuluoti galima trim etapais: VAK grupėje, kartu su administracija, kartu su visais pedagogais. Tuomet gali suveikti principas: kuo daugiau nuomonių – tuo daugiau originalių sprendimų ir asmeninių išsipareigojimų, atsakomybės.
- Peržvelkite įstaigos pagrindinius dokumentus (strateginius planus, veiklos planus, metines ataskaitas ir pan.) ir į juos įdėkite vidaus audito rezultatus (pvz., plačiojo audito duomenis, t.y. stipriuosius ir tobulintinus pagalbinus rodiklius, numatytas tobulinimo priemones ir kt.). Įstaigos individuali programa taip pat kiekvienais metais galėtų papildyti kai kuriais giluminio audito rezultatais.
- Įtraukite vidaus audito išryškintas problemas ir apibendrintą gerąją patirtį į pedagogų posėdžių, metodinių pasitarimų planus, tikslingai planuokite pranešimus. Naudinga, kai patys pedagogai formuoja būsimų pedagogų tarybos posėdžių, metodinių pasitarimų temas ir turinį.
- Administracija galėtų tikslingai skatinti individualius kvalifikacijos kėlimo kursus rinktis, atsižvelgus į vidaus audito rezultatus, metodinių pasitarimų metu priminti, nurodyti artimiausius renginius. Kita vertus, vienam žmogui iš įstaigos išklausti paskaitą ar dalyvauti seminare – neefektyvu. Labai veiksminga priemonė – kviestis reikalingus lektorius į savo įstaigą ir organizuoti seminarą jūsų pedagogams reikalinga tema.
- Puiku, kai ieškoma išmoningų rezultatų skelbimo būdų. Užtruks ne mažai laiko, kad būtų sukurti žaismingi ir informatyvūs vidaus audito rezultatų, VAK grupės darbo pristatymai stenduose, internete. Pamąstykite, gal čia reikėtų pristatyti ne tik tai, kas numatyta nuveikti ir pagerinti, bet ir tai, ką jau esate konkrečiai padarę, patobulinę per praėjusius metus. Tai pasitarnaus jūsų įstaigos įvaizdžio formavimui. Ir neužmirškite konfidencialumo: konkretūs duomenys (skaičiai) turi būti naudojami tik vidaus audito vykdymo tikslais, neplatunami, neteikiami tretiesiems asmenims.
- Pasiūlykite reikšmingus, patikimus duomenis (pakankamas respondentų skaičius, naudoti keli duomenų rinkimo instrumentai, išimta konfidenciali informacija) apipavidalinti, panaudoti tyrimų medžiagą ir kaip pranešimą pristatyti konferencijose, parodose, spaudoje ir pan. Vidaus audito metu gaunama labai vertinga informacija, kuri gali būti naudinga įstaigos įvaizdžio formavimui, kolektyvo ir tėvų dialogui, švietimo reformos tobulinimui ir kt.

Mokyklos bendruomenės atsiskaitymui taip pat neprireiks daug VAK grupės dokumentų. Gali pakakti:

- direktoriaus įsakymo dėl VAK grupės skyrimo ir jos sudėties (pastaba: naujai pradėdant vidaus auditą reikia įdėti įstaigos tarybos sprendimo protokolo numerį),
- kelių VAK grupės protokolų (pvz., pateikta suskaičiuotų plačiojo audito duomenų suvestinė, nurodytas giluminiam auditui pasirinktas pagalbinis rodiklis(-iai) bei galutinės ataskaitos tvirtinimas),
- sukurtos iliustracijos,
- požymių ir duomenų rinkimo instrumentų aprašymų (gali būti atskirai) bei
- galutinės tų metų ataskaitos. Ataskaitoje išryškintos įstaigos veiklos rodiklių (pagalbinio(ių) rodiklio(ių)) privalumai ir trūkumai, numatomos tobulintinos sritys.

Naudinga turėti VAK grupės darbo aprašą, į kurį galima įdėti tik išrašus: posėdžio data, protokolo numeris, darbotvarkės klausimas, nutarimas. Bet VAK grupės veikla gali būti fiksuojama ir juodraščio forma, metų pabaigoje trumpai apibendrinant nuveiktą grupės darbą.

Visa kita – VAK grupės rankraščiai, klausimynų pavyzdžiai, lentelės, apibendrinimai ir pan. – yra darbinė medžiaga kurios NIEKAS NETIKRINS. Ne visada daugiau yra daugiau. Kartais mažiau reiškia daugiau. Todėl patys sprendžiate, ką būtina rinkti kompiuteriu, o ko – ne, ką iš šios darbinės medžiagos saugoti ir kiek metų. Objektyvumas, kolegialumas ir pasitikėjimas turėtų būti savaime suprantami dalykai vidaus audite. Administracijos atstovas pats dalyvauja VAK darbo grupėje, proceso metu yra gerai informuotas, todėl turėtų būti suinteresuotas rašliavos mažinimu ir laiko ekonomija.

Vienas iš **metodikos** minusų – jos **netobulumas**. Bet vidaus audito metodika ir nėra tas dokumentas, kuris skirtas visiems laikams. Jis dažnai keisis. Pavyzdys - „Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika“ (2002), kurios praktikos refleksijai buvo skirtos net trys dalys, Nuo 2008 rugsėjo 1 d. ši metodika neteks galios - patvirtinta nauja jos redakcija (<http://www.pedagogika.lt/puslapis/auditas/auditas.htm>). Ši nauja metodika – tai didelis palengvinimas darželiams –mokykloms, gali būti įdomi ir kitoms ikimokyklinėms įstaigoms.

Bet joje vėlgi nerasime, mano manymu, pačios svarbiausios dalies – **motyvacijos** palaikymo pavyzdžių, nuostatų formavimo patarimų ir pan. Labai būtų naudinga, jei teoriniai darbai, išsimėtę po įvairias vidaus audito knygas, R.Ališausko, G.Kazakevičiaus ir kt. autorių seminarų medžiaga, pedagogų praktikų apibendrinimai rastų vietą naujoje motyvacijos palaikymo knygoje.

Šiandien esu įsitikinusi, kad vidaus audito motyvacijos pirmiausia trūksta patiems įstaigų vadovams. Sistema buvo numaciusi vadovų apmokymus konsultantų seminaruose, vadybos kursuose. Tačiau ir šiandien (po ketverių įgyvendinimo metų) bendrojo lavinimo mokyklų mokytojai pastebi, „kad mokyklos vidaus auditas nėra skirtas direktorių darbui palengvinti. Atvirkščiai, jų darbą tai tik apsunkina“ (<http://svietimas.takas.lt/il/il.php?st=3&msgid=306>). Be to, daugelis ikimokyklinių įstaigų vadovų, patys abejodami nauda, nesugebėjo tinkamai nuteikti kolektyvo naujam iššūkiui. Iš čia ir pasekmė - kai žmogus nemato savo darbo prasmės, jam sunku išlikti lojaliam.

Pripažįstu, kad ir pačių naujai paruoštų konsultantų seminarų vedimo kokybė, matyt, negali lygintis su uždegančia ir įkvepiančia metodikos ruošėjų, patyrusių lektorių darbo kokybe.

Visgi, paklauskime savęs: kokia naujovė Lietuvoje yra priimama POZITYVIAI? Be to, dar labai mažai turime teigiamos patirties. Pvz., daug greičiau sulauksime atsakymo, paklausę apie vidaus audito (ir bet ko kito) problemas, nei paklausę apie asmenines ar komandines audito sėkmes.

Švietimo valdininkai įsitikinę, kad valstybė turi teisę provokuoti kokybės valdymo dalykus (vidaus auditas kaip tik ir yra vienas iš tokių). Štai kelios teoretikų mintys (<http://www.pedagogika.lt/puslapis/auditas/auditas.htm>, [www.limk.lt/laikr/laikr\\_3/laik\\_3.htm](http://www.limk.lt/laikr/laikr_3/laik_3.htm)):

1. „- Ar privalo kiekviena diena mokykloje būti sėkminga kiekvienam vaikui? – klausė estas Jaakas Hohensee.
- Ne! – teigė dauguma Lietuvos iniciatyvių mokyklų klubo konferencijos dalyvių.

- O ar kiekviena diena gimdymo namuose, oro linijose ir t.t. privalo būti sėkminga kiekvienam vartotojui?
  - Taip! Būtinai! – tvirtino lyderiai.
  - Kodėl Jūs, mieli mokytojai, iš kitų reikalaujate kokybės, o iš savęs – ne? – klausė gudruolis Jaakas.“
2. „Pakelkite rankas tie, kurių mokykla yra bloga! Nėra tokių? O iš kur žinote, kad ji yra gera? Intuityviai jaučiate ar turite vertinimo kriterijus? Kas gali nuspręsti, kad mokykla gera: direktorius, mokytojai, vaikai, tėvai, svečiai, inspektoriai?“ „Pirmiausia reikia žinoti, kam Jūs tai darote: norite pateikti kam nors formalią ataskaitą ar suvokti, kokia jūsų mokyklos būklė.“ „Turėtų būti vertinama šiandieninė mokyklos padėtis, o ne mokyklos istorijos akimirkos (žinome, kad toje mokykloje kažkada buvo stiprūs matematikai ar fizikai, ir iš įpratimo tai konstatuojame, o jau seniai tų mokytojų nėra – tik palaikomas mitas apie juos).“ (Vitalija Dziuričienė, Gražvydas Kazakevičius)
  3. „Kuriam tikslui atliekamas mokyklos vertinimas? Pirmiausia - mokyklai tobulinti, profesionalumui ugdyti. Mokykla vertinama tam, kad sužinotume savo darbo rezultatus, kad pamatytume savo darbo prasmę, kad galėtume daryti išvadas, kaip mums keistis. Kita vertus, vertiname, kad galėtume priimti sprendimus. Kad nuspręstume, kur galime nueiti, turime žinoti, kur esame; kad galėtume priimti sprendimą, kokie norėtume būti, turime išsiaiškinti, kokie esame.“ (Marina Vildžiūnienė)
  4. „Vidaus auditas nėra vidinė priežiūra, inspektavimas ar vertinimas siekiant bausti. Vidaus auditas nėra kokybės kontrolė ar kaltųjų paieška, asmenų kritikavimas, darbuotojų baudimas ar žmonių žeminimas. Jeigu mokykloje nesuvokiamas bent vienas iš šių teiginių, tuomet šioje mokykloje dar anksti kalbėti apie vidaus auditą – dėmesį reikėtų suteikti į pasirengimo auditui etapą.“ (Gražvydas Kazakevičius)

Tai kartu pabandykime pagerinti padėtį turimomis priemonėmis – **pažiūrėkime** į vidaus auditą **pozityviai!**

Yra pedagogų, kurie įsitikinę, jog įsivertinimo idėja gera, tačiau ji blogai įgyvendinama.

### **Ką daryti, kad vidaus auditą atlikti būtų maloniau?**

Nuo šito klausimo galima pradėti pirmą VAK grupės susirinkimą. Reikia pabandyti nors minimaliai pagerinti esamą situaciją. Ir pradėti reikia nuo savęs. Pirmame VAK grupės susirinkime skirkite laiko „Minčių lietaus“ ar kokiam kitam žaidimui ir susitarkite dėl malonių smulkmenų. Štai keli patarimai-sufleriai:

- VAK grupės susirinkimuose skirkite kelias minutes neformaliai bendravimui (pvz., prie kavos ar arbatos puodelio);
- Naudodami rotacijos būdą (paeiliui kiekvieną kartą vis kitas grupės narys) VAK grupės susirinkimo pradžioje pamaloninkite kitus grupės narius (pvz., pavaišinkite, perskaitykite gražią ir prasmingą knygos ištrauką, pasakykite anekdotą ir pan.).
- Skirkite laiko VAK grupės taisyklėms: susitarkite, kiek kartų per mėnesį turite susirinkti, kad laiku suspėtumėte atlikti suplanuotą veiklą, kaip kompensuosite komandai netyčinių nedalyvavimą susirinkime, kaip skirstysitės užduotis ir pan.
- Labai svarbu, kad kiekvienas VAK grupės narys dalyvautų ir veiktų ten, kur gali būti naudingiausias. Pvz., pasvarstykite, ar visiems įstaigos pedagogams reikia gerai išmanyti pedagoginius tyrimus? Žinoti pradmenis praverstų kiekvienam, bet gal būtų naudingiau, jei keli žmonės įstaigoje gilintųsi į tyrimų metodikas. Svarbus ištraukimo mechanizmas.
- Mokykitės produktyviai dirbti komandoje: išmėginkit registracijos procesą (jis visus priverčia bent mintimis dalyvauti susirinkime), praneškite apie laimėjimus kitiems, keiskite lyderius, kalbėkite grupei apie jos daromą pažangą ir pan.

### **Kas dar įstaigoje VAK grupės narius gali papildomai motyvuoti atlikti vidaus auditą?**

1. Vienas iš VAK grupės darbą motyvuojančių veiksnių – tyrėjo kompetencijos įgijimas (pagal naujus atestacijos nuostatus kiekvienais metais kiekvienas pedagogas turės atlikti tyrimus ir dokumentais tai konkrečiai įrodyti).

2. Kitas VAK grupę motyvuojantis veiksnys – įstaigos administracijos VAK grupės darbą įvertinantys ir palaikantys sprendimai:
  - a) apsvarstyta galimybė bent iš dalies apmokėti už grupės nuveiktą darbą, naudojant sutaupytas lėšas, metų pabaigoje skirstant premijas ir pan. Pavyzdžiu galėtų būti viena Šiaulių mokykla išsprendusi apmokėjimo už šį darbą klausimą – audito vykdytojai už vienos srities vidaus auditą gauna nuo 100 iki 500 Lt iš moksleivio krepšelio lėšų (pastaba: su pavyzdžiu aš užbėgau realybei „už akių“, bet šiandien jau garsiai kalbama apie ikimokyklinuko krepšelį, todėl šis pavyzdys gali greitai virsti realiu).
  - b) grupės koordinatoriui nuimta dalis papildomos veiklos.
  - c) vidaus audito grupės auklėtojoms sumažinta dalis darbų. Pvz., jei kiekviena auklėtoja per mokslo metus (pagal susitarimą) turi pravesti po 2-3 renginius (šventes vaikams, tėvams), tai audito grupės auklėtojoms lieka pravesti tik vieną šventę.
  - d) puiku, kai vykdant vidaus audito priemones, įstaigos administratoriai nuolat visiems primena, skelbia, kad šios priemonės priimtos ne šiaip sau, o todėl, kad siejasi su vidaus audito rezultatais, esamos padėties gerinimu, įstaigos tobulinimu. Taip akivaizdžiai parodoma, kaip vidaus auditas įsilieja į įstaigos gyvenimą ir jį tikslingai keičia.
3. Dar vienas anksčiau ar vėliau atsirandantis veiksnys – pasitenkinimas įgytomis žiniomis, prasmingu nuveiktu darbu, įdomiomis diskusijomis, įgytais gebėjimais, gerais pokyčiais įstaigoje, suvokta savojo indėlio svarbą įstaigos veiklai tobulinti.
4. Vienas iš svarbiausių veiksnių – įstaigos gebėjimas prasmingai panaudoti įsivertinimo rezultatus. Apie tai jau kalbėjome aukščiau.

**„Gyvenime yra didelis skirtumas, ar laikome save statistais, marionetėmis žaidimo, kurio taisykles vadiname tikrove, ar jaučiamės žaidimo dalyviais, kurie nustato taisykles ir gali jas keisti.“**