

**УНИВЕРЗИТЕТ “СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ”-Скопје
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ –СКОПЈЕ
ИНСТИТУТ ЗА ПЕДАГОГИЈА**

Постдипломски студии по менаџмент во образованието



ИНТЕРНАТА КОНТРОЛА ВО ПРОЦЕСОТ НА МЕНАЦИРАЊЕ НА ОСНОВНИТЕ УЧИЛИШТА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Ментор :

Проф.д-р Наташа Ангелоска-Галевска

Кандидат:

Јасмина Паметковска -2161/16

Скопје,2018

Благодарност

Изразувам голема благодарност до моите најблиски за поддршката во текот на моето целокупно студирање и магистрирање.

Со почит

Јасмина Паметковска

АПСТРАКТ

Целта на овој труд е да даде пошироко и стручно знаење за суштината и значењето на интерната контрола во основните училишта, нејзините карактеристики, принципи и стандарди. Исто така ги претставува и заемните односи меѓу наставниот кадар и стручните соработници во основните училишта, нивната можност за навремено коригирање на констатираните грешки и нивната улога во успешно реализирање на интерната контрола .

Директорот –менаџер во основните училишта со својата стручност и компетентност е тој кој што го одржува движењето на училиштето во правилна насока. Интерната контрола во секој временски период, споредува каде се наоѓа училиштето во однос на ефикасноста, со она каде би требало да се наоѓа. Процесот на интерна контрола е основа за ефикасно извршување на работните обврски на наставниот и стручниот кадар како и одржување и подобрување на услугите кои ги нуди самото училиште.

клучни зборови: интерна контрола, менаџер, ефикасност, карактеристики, принципи , стандарди

ABSTRACT

The aim of this paper is to provide wider and specialized knowledge about the essence and importance of internal control in primary schools, its characteristics, principles and standards. It also presents the mutual relations between the teaching staff and the professional associates in the primary schools, their ability timely to correct the established mistakes, and their role in the successful realization of the internal control.

The director-manager in primary schools with his expertise and competence is the one who maintains the school's movement in the right direction. Internal control at any time period, compares where the school stands in terms of efficiency, with all that where it should be standing.

The process of internal control is the basis for the efficient performance of the work responsibilities of the teaching and the professional staff, as well as the maintenance and improvement of the services offered by the school itself.

Keywords: internal control, manager, efficiency, features, principles, standards

СОДРЖИНА

Вовед	9
I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	13
1-1.Поим и дефинирање на проблемот.....	14
1-2 Образовнието и менаџментот во Република Македонија во услови на општествени промени.....	16
1-3Концепт за квалитетно образование.....	19
1-4 Улогата на училиштето во обезбедување на контролата на квалитет во образованието.....	21
1-5 Улогата на менаџментот во квалитетно водење на училиштето.....	23
1-6 Постигнување на контрола и квалитет во училиштето.....	26
2.Контрола како основа на менаџирањето во основните училишта.....	28
2-1 Процесот на контрола.....	29
2-2 Дали постои потреба од контрола?.....	30
2-3 Функции на контролата	32
2-4 Принципи на контролата во училиштето.....	33
2-5 Карактеристики на контролата во училиштето.....	34
3.Контрола во воспитно-образовнит процес.....	37
3-1 Вреднување и исполнување на работните должности на наставниот и стручниот кадар	40

II МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	42
1. Пристап кон проблемот	43
2. Предмет на истражувањето	43
3. Цел и карактер на истражувањето	44
4. Задачи на истражувањето	45
5. Хипотези.....	46
6. Варијабли на истражувањето.....	48
7. Методи, техники и инструменти на истражувањето	48
8. Опис на инструментите	50
9. Популација и примерок на истражувањето.....	50
10. Организација и тек на истражувањето	51
11. Резултати од истражувањето.....	52
III .АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	53
3-1.Анализа и интерпретација на резултатите добиени од инструментите наменети за директорите.....	57
3-2.Анализа и интерпретација на резултатите од прашалникот наменет за наставниците.....	70
3-3.Анализа и интерпретација на резултатите од прашалникот наменет за стручните соработници.....	86

IV .ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ.....	97
4-1Заклучни согледувања од истражувањето.....	98
V.БИБЛИОГРАФИЈА.....	103
VI.ПРИЛОЗИ.....	109
1. Прилог 1.....	110
2. Прилог 2.....	115
3. Прилог 3	120

ВОВЕД

Последната деценија од дваесеттиот век беше исполнета со низа настани кои ќе остават белег на економските и општествени односи во нашата земја. Во рамките на целокупните промени кои што настанале по конституирањето на Република Македонија како самостојна и суверена држава, од особено значење е промената на моделот на економскиот систем и воведувањето на нов модел, кој ќе биде во согласност со принципите на слободниот пазар и пазарната економија. Таа промена нужно налага адекватни промени и во економските односи, и во сферата на воспитно-образовниот, научно-истражувачкиот и едукативниот систем во државата.

Новите односи создаваат конкуренција и во овој сектор се отвора пазарот на работна сила, што ќе наметнува постојано подигање на степенот на знаења како и негово осовременување и прилагодување кон понудата и побарувачката на работна сила. Овој премин бара осовременување на образовната технологија, модернизација и опремување на воспитно-образовните, научно-истражувачките, и едукативните институции според меѓународно прифатените стандарди и правила на верификација на стекнатото знаење. Затоа новиот амбиент на пазарно однесување бара промени во сите домени од работењето на овие институции, како што се промената на самата позиција на воспитно-образовната дејност во државата, промените во материјалната положба, промени во планирањето, во организацијата, управувањето, координацијата, во контролата и сл. Големо внимание се посветува на образованието, како процес со кој не смее да се експериментира, имајќи го предвид фактот дека во образованието на сите негови нивоа се воведени помалку или повеќе промени, кои сами за себе говорат за тенденциите кон модернизација и осовременување на воспитно-образовниот процес.

Почнувајќи од многубројните методи на воспитно-образовна работа, форми и облици на изведување, како и начинот и пристапот на усвојување на знаења како битен фактор на образованието, па се до обука на директорите за менаџирање со образовните институции, и подигање на нивото на образованост на наставниот и стручниот кадар, е показател за воведување на поинаков пристап кон образовниот процес и поставување на стратешки цели во образованието. Тоа бара воведување на квалитетен менаџмент како услов за успешно остварување на поставените цели во образовните институции. Тоа значи дека во областа на воспитно-образовната дејност треба да се води современ менаџмент, како современ процес на работа во современи услови.

Обезбедување квалитет во образованието е еден од најголемите предизвици на современото образование. Зголемениот интерес за квалитетот на образованието се должи на постојните промени што се случуваат во секојдневното живеење. Промените се директно поврзани со развојот на техниката и технологијата, афирмирање на претприемништвото како и подобрениот квалитет на животот на луѓето во различни сфери.

Секоја земја се стреми кон квалитетно образование кое ќе придонесе за исполнување на главните императиви на образовниот систем, а тие се: подигнување на образовното ниво на граѓаните, унапредување на квалитетот на образовните услуги и создавање на вработливи и конкурентни кадри.

Говорејќи за квалитетот во образованието неминовно е да се напомене улогата на менаџментот во училиштата, односно неговата способност за квалитетно водење на образовните институции.

Со еден збор може да се каже дека современото ефективно училиште бара директор кој е вистински лидер во својата средина. Лидерството како појава завзема се поголема улога во водењето на едно училиште па токму поради тоа се гледа оправданоста за едно вакво истражување.

Но кој е, всушност, менаџерот? Менаџерот е личност која: остварува резултати, преку работата на другите, односно своите соработници, индивидуално или колективно, во комплексни и сложени услови на постојани промени и неизвесност. Имајќи го претходното предвид јасно е дека менаџерите, за да бидат ефикасни и ефективни, потребно е да поседуваат соодветни компетенции (знаења, вештини и формирани ставови по одредени прашања), но исто така и определено однесување.

За менаџментот постојат многу дефиниции, сепак сите тие мислења може да се синтетизираат во една дефиниција која гласи:

*"менаџментот е универзален процес на ефективно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварувањето на однапред поставените цели на претпријатието"*¹ Во оваа дефиниција се опфатени четирите елементи кои го карактеризираат менаџментот како процес, а тоа се :


1. планирање, организирање, координирање, мотивирање и контрола
2. алокација и употреба на ресурсите
3. ефективно и ефикасно извршување на работата од други луѓе
4. остварување на однапред поставените цели

Во овој дел големо влијание има менаџерот во основните училишта и тоа од повеќе аспекти на неговите функции како директор-менаџер на воспитно-образовната институција. Директорот за да биде менаџер треба да ја ужива довербата поради која треба да го следат и респектираат вработените. Современиот професионален менаџер треба да поседува карактер кој го карактеризираат со добри особини, да се познава себе си, да ја познава природата на луѓето, да дава насоки во постапување на целите како и да мотивира. Според Серџовани, постојат пет значајни карактеристики што треба да ги поседува секој успешен директор: стручна,

¹ Гоцевски, Т.(2003), *Образовен менаџмент*, Битола: Киро Дандаро.

кадролошка или хуманистичка, едукативна, симболичка и културолошка². Поаѓајќи од фактот дека менаџерот е одговорен за развојните цели на училиштето, реализирање и остварување на годишната програма, оттука се наметнува и неговата должност да води грижа за работата на вработените, како и нивно усовршување, следење, оценување, и контролирање кое треба да биде стручно, навремено, и во континуитет. Опфатеноста на овој процес во работа на менаџерите, начинот на спроведување на ова значајно и осетливо прашање беше мотив да спроведеме истражување за менаџирањето како процес кој се одвива од страна на менаџерот во основно училиште, во врска со спроведувањето на интерната контрола како услов за подобрување на квалитетот на услугите кои ги нудат основните училишта.

²Петковски, К. и Пеливанова Г.,(2009): *Предизвиците на современото лидерство во образованието*, Битола:Херакли комерц;



**I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН
ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ**

1-1 Поим и дефинирање на менаџментот

Управувањето, денес се развива во правец на општиот менаџмент. Се повеќе, во нашата литература, теорија и пракса наместо изразот управување се применува странскиот израз „менаџмент“.

Изразот „**managament**“ кај нас е превземен од англиската литература. Англискиот збор „**managament**“ значи управување, водење на работите.³

Концептот на менаџментот започна да се развива како академска дисциплина на Западот. Теоријата на менаџментот започна прво да се применува во производството, а подоцна се прошири и врз другите подрачја, како што се маркетинг, сметководство, управување со институциите и сл. Не постои сомнеж дека денешните модерни системи, системи на управување се развиваат на концептот на менаџментот, односно врз принципот на интегрално управување со работите во една институција.

Имено, во текот на 20. век па се до денес се појавиле многубројни школи на менаџментот. Зачетоците на менаџментот се поврзуваат со имињата на францускиот инженер Хенри Фајл (1841-1925), кој е основоположник на процесниот менаџмент, како и Фредерик Тејлор (1856-1915) амерички инженер по механика кој што управувањето го поставил на научна основа. Кон развитокот на менаџментот се поврзуваат низа имиња меѓу кои и *Емерсон, Гант, Форд, Цилберт, Адамецки и др.*⁴

Кога зборуваме за менаџментот треба да се имаат во предвид неколу работи. Оттаму постојат и следниве дефиниции за менаџментот.

- ♣ Менаџментот повеќе треба да се третира како активност или процес, а помалку како настан или појава.

³ Шуклев, Б. (1903). *Менаџмент*. Скопје: Економски факултет.

⁴ Гоцевски, Т. (2003), *Образовен менаџмент*, Битола: Киро Дандаро

- ♣ Менаџментот се однесува на извршување на работите или на овозможување на работите да се случат. Тој им припаѓа на сите организации, со еден збор менаџментот или управувањето се среќава во секоја ситуација каде што поединците се собираат со заедничка цел да ги постигнат планираните задачи.
- ♣ Менаџментот е целосно насочен кон постигнување на резултати. Тоа подразбира воспоставување на систем од вредности за природата на тие резултати и за нивно значење заради кое тие треба да се постигнат.
- ♣ Менаџментот подразбира акција, а во таквата ситуација задолжителен критериум за успех е големината на постигнатите резултати.

Следните искази за менаџментот, дадени од различни автори ќе дадат покомплетна слика за поимот менаџмент:⁵

- ↗ Питер Дракер: Под менаџмент се подразбира исто што и да се подредат поделните делови во една целина.
- ↗ Стонер и Фримен: менаџментот е процес на дизајнирање, организирање, водење и контролирање на работата на луѓето на организацијата и тој претставува пристап во одбирањето на најдобрите расположливи ресурси со цел да се постигнат поставените цели.
- ↗ Даглас Кук и Хендрикс: Менаџментот е извршување на работите преку други луѓе.
- ↗ Тодор Кралев: Менаџментот е комплекс на функции кој во еден организациски систем е задолжен за дефинирање на целите и водење кон остварување на тие цели .

^{5 5} Шуклев, Б. (1903). *Менаџмент*. Скопје: Економски факултет. стр 4

Менаџментот претставува процес кој што е насочен кон успешно остварување на целите на организацијата. Активностите кои што се одвиваат во склоп на менаџментот може да се поделат во неколку менаџерски функции.

Со оглед на универзалноста на функциите, на нивната многубројност, до денес се уште не постои прецизно утврден број на функции на менаџментот, но најчесто се сретнуваат:

- ‡ планирање;
- ‡ организирање;
- ‡ раководење;
- ‡ мотивирање;
- ‡ контрола

Во овој труд фокусот е ставен на менаџерската функција контрола, поточно интерната контрола во процесот на менаџирање на основните училишта.

1-2 Образованието и менаџментот во Република Македонија во услови на општествени промени

Општествените промени воопшто извршија големо влијание на образованието во светот, но и на образованието во Република Македонија. Особено изразени се и општествените случувања во втората половина на 20. век кои пак ги поставија предизвиците со кои се соочи образованието на почетокот на 21. век. Како главни причини би ги споменала промените во општественото уредување, брзиот технички-технолошки напредок и развој како и процесот на глобализација во сите сфери на општественото живеење. Во светот гласно се зборува за интеграција, за интелектуализацијата, за стапката на невработеност, за поизразената сиромаштија, за мултикултурализмот и сл. Сето ова допринесува промени во целокупниот систем и потреба за практична примена на стекнатите знаења.

Стремежот кон интеграција во Европската Унија создава општество каде што ќе се вреднува знаењето, и секој поединец има можност да создава, мисли креира и вреднува.

Во општеството знаењето треба да се гледа како долгорочна инвестиција која е од особено значење за понатамошниот развој. Младите личности треба да бидат компетентни и конкурентни на пазарот на трудот, училиштата треба да се прилагодат на потребите на пазарот на трудот, принципот на еднаква можност за рамноправно учење треба да биде за сите гарантиран.

Пред овие предизвици стоеше моделот на „старите училишта“ кој неминовно бараше целосна промена. Во сето ова, носечката улога ја има раководството и менаџментот на училиштето. Главните учесници во образовниот процес, учениците и наставниците имаат целосно нови потреби, интереси цели и вредности. За да се задоволат потребите на учесниците во образовниот систем, како и негов понатамошен развој потребен е менаџмент кој треба да изгради основна рамка со кои ќе ги спои сите горенаведени компоненти.

Оттука, директорот не е повеќе администратор, туку водач, иноватор кој креира, создава, организира и реализира промени во училиштето.

Осовременување на образовниот систем кај нас подразбираше осовременување на наставата или само на делови од наставниот процес, реализирани преку проектни активности, па се до внесување на нов концепт на системот на образование. Современиот образовен систем подразбира и влез на приватниот капитал во образованието, се модернизираа поголемиот дел од наставните програми, се воведоа современи информатичко-технолошки опреми во установите, се едуцираа вработените за примена на информатичко-компјутерската технологија во наставниот процес, се изработи стратегија за образованието во Република Македонија, се премина кон децентрализација на предучилишното, основното и средното образование. Исто така се воведоа и правна измена во законодавството за задолжително средно образование и деветгодишно задолжително основно образование.

Со сета своја актуелност, денес пред науката стојат основните принципи на демократијата, а тоа се слободата и еднаквоста. Така и Република Македонија превзема мерки за гарантирање на еднакви можности во образованието за секој граѓанин без оглед на возраста, полот, способностите, етничката припадност, социјалниот статус и религиозанта определба.⁶

Современиот македонски образовен систем својата основа ја има во уставот на Република Македонија донесен во 1991 година. Според членовите 44, 45, 46 од уставот, секој има право на образование, и образованието е секому достапно под еднакви услови.⁷

Во сите новонастанати општествени услови, училиштето како најдиректен субјект на воспитно-образовниот процес, има клучна и доминантна улога. Целта на училиштата е да создадат индивидуи кои ќе знаат на практичен начин да ги искористат своите знаења. Современите училишта треба пред се да се флексибилни, треба да бидат арени за борба на знаења, а не само објекти каде што се реализира воспитно-образовниот процес по строго дефинирани правила и форми на работа. Современи училишта бараат и современ менаџмент, кој ќе води кон остварување на поставените цели од период до период, на квалитетно повисоко ниво со што ќе придонесува за постојано подобрување на општествениот и економски развој на земјата на кои се однесува работењето.

⁶ Министерство за образование и наука (2004). *Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015*. Скопје

⁷ Устав на Република Македонија, (1991), Скопје: НИП „Магазин 21“, 19.

1-3 Концепт за квалитетно образование

Образовниот систем, во национални рамки на европските земји функционира од различни позиции. Современите светски трендови во образованието, како одговор на крупните општествено-економски промени и брзиот техничко-технолошки развој, ја наметнаа потребата и од промени во организациската поставеност и начинот на работа на образовните институции. Целта на промените е да се воспостави еден процес на континуирано подобрување во работата на училиштата, што пак од своја страна ќе доведе до обезбедување на квалитет во образованието. За таа цел потребно е да се воспостави систем на перманентно следење и вреднување на работата на училиштето.

Дефинирањето на квалитетно образование е мошне сложен процес. „Квалитетно образование е она кое ги задоволува образовните потреби на корисниците, односно образованието кое е по мерка на корисниците.“⁸ Квалитетното образование тешко може да се измери. Големо влијание имаат следниве фактори: средината, традицијата, условите во кои се реализира воспитно-образовниот процес, стручна компетентност на наставниците итн. Следењето и вреднувањето на работата на училиштето треба да се реализира преку:⁹

- Самоевалуација
- Интегрална евалуација
- Екстерна евалуација
- Советување

Самоевалуацијата се реализира на ниво на училиште, при што носители на овој процес се: наставници, ученици и нивните родители, стручните соработници (педагог, психолог, социолог, социјален работник) и директорот на училиштето.

⁸ Петковски, К., Ламева, Б., Миленковска, В. (2004), *Интегрална евалуација како основа за функционално инспекторирање*, Кочани: Европа 92, 63

⁹ Петковски, К., Пеливанова, Г. (2009), *Предизвици на современото лидерство во образованието*, Битола: Херакли

Целта на самоевалуацијата која што се спроведува на ниво на училиште и во која ќе партиципираат сите релевантни субјекти, е да се воспостави систем за перманентно следење и оценување со што ќе се подобри квалитетот во наставата и училиштето во целина. Резултатите од спроведената самоевалуација за училиштето имаат двојна функција. Како прво, истите се доставуваат до надлежните институции и тела (Училишен одбор, Совет на родители, Министерство за образование и наука, Градоначалник, Биро за развој на образование, Државниот –просветен инспекторат)-*контролна и советодвна функција*, а од друга страна резултатите овозможуваат преземање на конкретни активности при изготвување на Годишната програма за работа на училиштето за наредната година-*развојна функција*.

Интегралната евалуација ја реализираат државните просветни инспектори чија цел е да се утврдат дали се применуваат законите и другите прописи и акти за работа на воспитно-образовните институции. Извештаите на инспекторите од извршената интегрална евалуација немаат за цел само да укажат на некои слабости и да ги санкционираат, туку и многу повеќе, да ги лоцираат потребните подрачја на промени, се со цел да се подобри работата во училиштето. Бирото за развој на образованието ја има советодавната улога. Во извештаите од Бирото за развој се даваат препораки за унапредување на работата. Карактеристично и за двата надзора, двата постоечки механизми за надзор и вреднување на квалитетот, е тоа што тие не се вршат систематски и што не даваат доволно јасна методологија за вреднување на квалитетот на воспитно-образовните институции.

Третиот механизам беше Државниот испитен центар кој што пред десет месеци ја спроведуваше екстерната евалуација. Овој вид на евалуација имаше за цел да обезбеди повисок степен на објективност во поглед на работата и постигањето на училиштето, како и сите објекти вклучени во него (ученици, наставници, директори, стручна служба). Во екстерната евалуација доминантни се контролната и развојната функција, а помалку советодавната функција

1-4 Улогата на училиштето во обезбедување на контрола на квалитет во образованието

Работата на училиштето е од суштинско значење за обезбедување на квалитет во образованието. Сите системски решенија потребно е да се имплементираат ефикасно и ефективно. Во таа насока денес постои тенденција за унапредување на работата на училиштата се со цел да се воспостават таканаречени динамични или ефективни училишта како синоним за добро или квалитетно училиште.

Во сферата на образованието, овој поим се сретнува за прв пат во деведесетите години на минатиот век. Суштинското значење на поимот „ефективно училиште“ е училиште коешто континуирано ја подобрува својата работа како резултат на тоа постигнува добри образовни резултати. Училиште во кое е создадена здрава клима за работа, воспоставена современа училишна култура, училишта коишто овозможуваат постигнување на подобри резултати од страна на учениците, подобрување на професионалното ниво на наставниот кадар.

Не постои, универзална дефиниција за тоа што е ефективно училиште. Но постои општо изграден став дека тоа е училиште со исклучително добра организација и реализација на наставата училиште со здрава училишна клима во кое секое дете може да научи

„Според д-р Чарлс Мичел, карактеристики на ефективните училишта се:

-силен инструктивен водач;

-јасна мисија и фокусирана визија;

-високи очекувања од учениците и персоналот;

-тековно следење на напредокот на учениците;

- користење на образовни техники и технологии;
- безбедна, чиста средина која овозможува настава и учење,
- поддршка од локалната заедница и соработка со родителите.¹⁰

Треба да се има во предвид фактот не би имало успешно или ефективно училиште без добро водство, без добар менаџер.

Основен предуслов за постоењето на ефективни училишта е да се воспостави систем и механизам за оспособување на директорите на училиштата и да се професионализира нивната функција. Во тој контекст особено е актуелно лидерството како еден од актуелните пристапи во развојот на менаџментот.

¹⁰ Петковски, К(1998), *Менаџмент во училиште*, Скопје: НИРО Просветен работник

1-5 Улогата на менаџментот во квалитетно водење на училиштето

Успешно училиште е она училиште во кое се применува менаџментот , менаџментот во училиштето и менаџментот во училиницата. Менаџментот во образовните институции посредно или непосредно вклучува голем број на луѓе.

Она што треба да се има секогаш во вид е дека, успешното училиште треба да ги почитува своите наставници, ученици, своите вработени, да се грижи за одржување на училишната зграда. Успешното училиште се грижи за целокупната дисциплина во училиштето, за редовно анализирање на училишниот курикулум, за редовно оценување и навремено водење на училишната евиденција и администрација.

Денес особено значајни за успешно функционирање на училиштето во ова сложено и турбулентно време се директорите –менаџери. Директорот –менаџер: ужива доверба и неговите следбеници го респектираат, тој е добар планер и организатор, и во водењето на училиштето вклучува и други лица, умее добро да екипира , контролира, внесува промени, ја развива тимската работа. Не е толку врзан за директорската фотелја, подготвен за соработка, сака да се усовршува.

За да може директорот успешно да ја извршува својата функција потребно е да поседува определени карактеристики.

Според авторот Серцовани¹¹ постојат пет значајни карактеристики што треба да ги поседува секој успешен директор: **стручна, кадроношката, едукативна, симболичка , културна.**

Основна карактеристика што треба да ја поседува секој директор е **стручната**. Оваа карактеристика подразбира дека директорот треба да поседува во однос на другите вработени во училиштето, поголеми знаења и умеења. Стручната

¹¹ Гоцевски, Т.(2000),*Образовен менаџмент*, Скопје:Филозофски факултет, стр284

карактеристика е нужно потребна за да може еден директор да се наметне во својата средина пред вработените. Затоа е потребно уште на почетокот од својата работа да ја проучи целокупната дејност на училиштето и да соработува со релевантни субјекти во него. Директорот на училиштето треба да биде пред се добар наставник што понатаму придонесува за негова афирмација, а со тоа поголема почит и доверба од страна на вработените.

Втората карактеристика е **кадролошката** . Поседување на ваква карактеристика подразбира воспоставување на добри меѓучовечки односи, што од друга страна значи и воспоставување на здрава училишна клима.

Едукативната карактеристика означува директорите како добри стручњаци да ги обучуваат вработените и да водат грижа за нивниот професионален развој. Од степенот на поседување на оваа карактеристика во голема мера ќе зависи надминување на фразата просечен директор, а во својата средина ќе биде издигнат како позитивен пример кој треба да го следат другите. Тука се почетоците на неговото прераснување во лидер кој ќе претставува симбол за својата средина и нејзиното опкружување.

Симболичката карактеристика е одлика на успешните директори. Директори кои како водачи постигнуваат резултати и прку тие резултати го афирмираат училиштето и градат негов посебен имиџ. Тие директори поседуваат комуникациски вештини, со ефективната комуникација воспоставуваат добри односи со јавноста, перку медиуми, печати, семинари, конференции и др.

На врвот на пирамидата според Серџовани се наоѓа културната карактеристика на директорот. Директорите со оваа карактеристика имаат препознатлива организациска култура, како начин на работа и живеење или како начин на однесување на секој поединец од таа институција на секое место и секое време.

Директорите од менаџерски тип ги поседуваат стручната и кадровешката карактеристика , како и добар дел од едукативната карактеристика.

Менаџментот во образовните институции не претставува еден човек. На менаџментот му е неопходна поддршка од сите вработени и пошироката заедница. Тоа ја зголемува општествената одговорност што треба да ја имаат училиштата и истовремено има ја дава потребната флексибилност и адаптибилност. За да ги задоволи трајно потребите на училиштето, менаџментот треба да делува според стратегијата на веродостојност.

1-6 Постигнување на контрола и квалитет во училиштето

Современите светски трендови во образованието како одговор на крупните општествено-економски промени и брзиот техничко-технолошки развој, ја наметнаа потребата за промени во начинот на работа на образовните институции. Сите промени се со единствена цел да се постигне континуирано подобрување на работата на училиштето, што од друга страна ќе доведе до квалитетно образование.

Значајно во целиот процес е да се води сметка за квалитетот, дефинирањето на стандарди и критериуми кои ќе се користат во инспекторирањето.

Според светските трендови, квалитетното образование се карактеризира со неколку компоненти:

- ❖ **Глобален карактер**, при што резултатите, процесите и ресурсите треба да се гледаат интегрално, т.е. партиципирање на субјектите во воспитно-образовниот процес.
- ❖ **Нормативен карактер**, при што постигнатото подобрување на воспитно-образовниот процес се оценува и споредува со претходно поставените цели и стандарди.
- ❖ **Содржина на концептот**, ги покрива подрачјата на воспоставената политика на образованието, актуелната култура на средината во која се одвива воспитно-образовниот процес и поставеноста на системот.
- ❖ **Комплексност**, која произлегува од нивоата на анализа, времето и целта со која се спроведуваат во рамките на концептот.
- ❖ **Флуидност**, што наведува на постоење на некои параметри кои се поврзани со политичките, образовните и општествените аспекти.¹²

¹² Molinari, L. e D'Addazio, M. (2010). L'istruzione scolastica come sistema organizzato complessivamente. Anicia.

Контролата во процесот се прави со цел да се утврди дали се исполнуваат барањата на стандардните оперативни постапки, се со цел да се спречи појава на несогласености.

Контролата поточно внатрешното вреднување е насочена кон објективизирање и верифицирање на наодите од самовреднувањето, воспоставување на дијалог со вработените во воспитно-образовните институции, формирање на претстава за добрите страни од работењето и за евентуалните проблеми и слабости во сите подрачја на делување.

Во секојдневната комуникација, па и во воспитно-образовниот процес поимот контрола предизвикува непријатни чувства кои секогаш асоцираат на санкции.

Во принцип контролата треба да се свати како позитивна активност која е насочена кон отстранување на грешките и постигнување на предвидените задачи во рамките на институцијата. „Контролата е дел или петтата функција на менаџментот со која се потврдува, осигурува дека остварувањето на поставените задачи е на линија на планираното во институцијата“¹³. Контролирањето во целокупната работа на училиштето е процес кој е насочен кон обезбедување квалитет во воспитно-образовниот процес.

Кај контролирањето задачата на менаџерите е да оценат колку добро организацијата ги остварила своите цели и да превземат корективни акции потребни за одржување или подобрување на извршувањето. Резултатот од процесот на контролирање е способноста точно да се измери извршувањето и да се организира ефикасност и ефективност.

Контролирањето како и другите менаџерски задачи е флуиден процес кој бара постојано внимание и акција.

¹³ Гоцевски, Т. (2003), Образовен менаџмент, Куманово@Македонска ризница, 368-370.

2. КОНТРОЛАТА КАКО ОСНОВА НА МЕНАЏИРАЊЕТО ВО ОСНОВНИТЕ УЧИЛИШТА

Една од најзначајните функции на менаџментот е секако, и контролата. Контролата ја вршат менаџерите со цел да се осигураат дали поставените задачи се во насока на остварување на очекуваното или не. Постојат повеќе дефиниции што всушност претставува контролата:

- *Позитивна активност, која овозможува уште во фазата на извршување на задачите да се детектираат слабостите и грешките, и истите да се коригираат;*
- *Осигурува дека остварувањето на поставените задачи е на линија на планираното;*
- *Процес кој е поврзан со наредните циклуси на планирањето ;*

Менаџерските функции на организирање и контролирање се неразделни, и ефективните менаџери треба да овозможат да работат на усогласен начин.

Контролирањето е процес со помош на кој менаџерите набљудуваат и регулираат колку ефикасно и ефективно организацијата заедно со нејзините членови ги реализираат планираните цели. Менаџерите во набљудувањето на целиот процес, секогаш се подготвени за надминување на проблемите кои што се појавуваат на патот. Контролата не значи само реагирање на настаните, откако се случиле. Тоа значи одржување на организацијата на патеката, предвидување на настаните кои можат да се случат, а потоа и менување на организацијата, за да одговори на можностите и заканите кои биле идентификувани. Меѓу другото контролата ги одржува вработените мотивирани, фокусирани на важните проблеми со кои се судрува организацијата.¹⁴

¹⁴ Gareth R. Jones, Jenifer M. George. (2008), *Современ менаџмент*, Скопје: Глобал комуникации, 431-432.

2-1 Процесот на контрола

Процесот на контрола, без разлика дали е фазата на влезот, претварањето, или во фазата на резултатот, поделена е на четири чекори:¹⁵

1. *Утврдување на стандарди за извршување*
2. *Мерење*
3. *Споредување*
4. *Оценување на извршеното.*

Во првиот чекор, во процесот на контрола менаџерите одлучуваат за стандардите или за целите кои што ќе ги употребуваат во иднина за да го оценат работењето на организацијата. Бројот на стандарди или показатели на извршувањето, менаџерите во институцијата ја користат за оценување на ефикасноста и квалитетот на истата. Менаџерите без разлика на кое ниво припаѓаат се одговорни за прецизно одбирање на стандардите. Доколу менаџерите ја изберат и се фокусираат на една на пример ефикасноста, а притоа другите ги игнорираат може да дојде до наштетување на организацијата.

Во вториот чекор, по определените стандарди се пристапува кон мерење на актуелното извршување. Во оваа фаза се мерат актуелните резултати и однесувањето на вработените. При тоа менаџерот превзема акција за решавање на секој настанат проблем или недолично однесување на вработен .

Третиот чекор е процес каде што менаџерите оценуваат дали и до кој обем извршувањето отстапува од стандардите на извршување.

Четвртиот чекор или крајниот чекор во процесот на контрола, целта е да се оценат резултатите и да се спроведат адекватни промени.“Контролата се грижи да ги одржува вработените мотивирани, фокусирани на важните проблеми со кои се

¹⁵ Gareth ,R.Jenifer, M. (2008) Современ менаџмент-Скопје:Глобал Комуникации стр.435

судрува организацијата, и да работат заедно на промените кои можат да помогнат на организацијата, со тек на време да го подобри нејзиното извршување.“¹⁶

2-2 Дали постои потреба од контрола?

Контролата е неопходна и пожелна и без неа нема ефикасен менаџмент. Контролата не треба да се сфаќа во негативна конотација, туку напротив како дел од современиот менаџмент-процес.

„Контролата треба да се сфати како процес преку кој: се откриваат грешките, се отвара можност за навремени корекции на планираните активности, се врши компарирање на остварувањата со планираното и со останатите периоди што укажува навреме на можните отстапувања, гарантира квалитет во работата, создава за наградување, за стимулирање, основа за наредниот циклус на планирање и сл.“¹⁷

Потребата од контрола е нужен процес во воспитно-образовниот систем, во основа дава придонес на повеќе полиња, особено е значајна за следното:

- ▶ Ги прави плановите ефикасни;
- ▶ Ја прави организацијата ефикасна;
- ▶ Обезбедува повратна спрега;
- ▶ Воспоставува понуда врз организациските активности;
- ▶ Придонесува за рационална употреба на ресурсите;
- ▶ Овозможува информации за фазата планирање;
- ▶ Го помага одлучувањето;
- ▶ Создава основа за награди, признанија, укори.

¹⁶ Gareth, R. Jenifer, M. (2008), *Современ менаџмент*, Скопје: Глобал комуникации, 431-433

¹⁷ Гоцевски, Т. (2014), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, 305

Контролата може да се употребува за низа активности , како што се:

- ★ да се стандардизира извршувањето на работите, при што доаѓа до намалување на трошоците;
- ★ обезбедување на имотот на институцијата од најразлични активности: крадење, уништување, погрешна употреба и сл.
- ★ Обезбедување на квалитет во работењето, а со тоа и постигнување на успех во работата;
- ★ ограничување на можноста за донесување на одлуки надвор од дозволеното од страна на менаџментот;
- ★ овозможување на ефикасно извршување на работите;
- ★ воспоставување на рамнотежа во оставувањето на плановите;
- ★ како начин за мотивација на вработените;
- ★ за други потреби кои што му се неопходни на врвниот менаџмент на институцијата.

Покрај позитивите страни на контролата, во литературата се сретнуваат и податоци за негативна појава на истата. Сето тоа зависи од кој агол на гледање се оценува контролата , од која категорија на работници таа се оценува. Колку се оди повисоко во институцијата контролата се оценува позитивно и таа се сфаќа како потреба како нужен процес, кој води кон успех, додека колку се оди подолу кај директните извршители, контролата се сфаќа во негативна смисла. Во тој круг таа се чувствува како: ограничување, принуда, стражарење, присила, стоење над главата на работниците, изживување и сл.

Во нашето општество контролата се уште се посматра од аспект на нејзината негативна улога, наместо да се третира како современа функција во современи услови на пазарна економија.

2-3 Функции на контролата

Контролната функција во воспитно-образовниот научно истражувачкиот и едукативниот систем сè уште е на завидно ниво, па оттаму контролната функција не е доволно развиена и правилно поставена и сфатена.

Контролната функција не е едностран процес кој води во еден колосек, туку напротив сложен процес, и многу корисен, со разгранети правци од кои не смеат да бидат лишени менаџерските тимови.

Контролата ги остварува двете функции од вреднувањето:¹⁸

- ✓ **Развојната**-унапредување на работата и квалитет;
- ✓ **Контролната**- проверка како се остваруваат стандардите и елиминирање на грешките

Развојната или советодавна функција е поврзана со формативно внатрешно и надворешно вреднување, додека пак контролната функција е поврзана со сумативното вреднување. Оваа функција се спроведува од страна на надлежни органи, таа е задолжителна и се базира на законските, нормативно- правните акти. Оваа функција не води кон развој, туку ја одржува постоечката состојба.

¹⁸ Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015 со придружни програмски документи., (2006), Скопје: Министерство за образование и наука на РМ, 396-397

2-4 Принципи на контролата во училиштето

Принципи во доменот на контролата, во рамките на теоријата на менаџментот се споменуваат следните принципи кои може да се класифицираат во три групи.

Во **првата група** спаѓаат принципите кои се однесуваат на карактерот и намерата на контролата, во **втората група** спаѓаат принципите кои се однесуваат на структурата на контролата и во **третата група** спаѓаат принципите кои го објаснуваат процесот на контрола.

- ▣ ПРИНЦИПИ кои се однесуваат на карактерот и намерата на контролата:
 - ✓ принцип на остварување на целите
 - ✓ принцип на ефикасна контрола
 - ✓ принцип на одговорност спрема контролата
 - ✓ принцип на идна контрола
 - ✓ принцип на непосредна контрола
- ▣ ПРИНЦИПИ кои се однесуваат на структурата на контролата
 - ✓ принцип на одраз на плановите
 - ✓ принцип на организациона прилагоденост
 - ✓ принцип на индивидуалност на контролата
- ▣ ПРИНЦИПИ кои го објаснуваат процесот на контролата
 - ✓ принцип на стандарди
 - ✓ принципи на стратегиски точки на контролата
 - ✓ принцип на исклучок
 - ✓ принцип на флексибилност на контролата
 - ✓ принцип на ревизија
 - ✓ принцип на акција

2-5 Карактеристики на контролата во училиштето

Карактеристики на процесот на контрола се во функција на ефикасноста која придонесува за оставрување на основната цел на институцијата.

За да контролата биде ефикасна треба да ги практикува следните карактеристики:

- поврзаност со стратегијата,
- прифатеност на членовите,
- користење на сите фази на контролата,
- рамнотежа меѓу објективните и субјективните фактори,
- флексибилна,
- навремена,
- точна контрола,
- конзистентна,
- јасна,
- брза и повратна спрега,
- проникнување,
- почитување на принцип на исклучок.

Согласно податоците во литературата, добрата и ефикасна контрола пред се треба да се придржува кон следните карактеристики: да биде навремена, да ја покажува суштината на проблемите, да е едноставна, да има формулирани цели, да биде во тек со новите трендови, да е флексибилна, да е ефтина, да биде прилагодена на типот на институцијајта, и сл.

Ефикасен менаџер управува со ефективно училиште. Доколку менаџерот сака да реализира ефикасна контрола потребно е да се придржува кон следните барања:

- секогаш контролата треба да соодветствува на карактерот и потребната активност,

- односите треба да бидат така поставени, што менаџерот веднаш ќе има информација за настанатите евентуални грешки,
- менаџерот потребно е да биде вешт во надминување на јазот помеѓу планираното и отстапувањето, и можноста за евентуални корекции,
- менаџерот треба да биде запознат дали постојат одредени критички точки во остварување на планираните задачи,
- менаџерот треба да добива објективни наоди од контролата кои што ќе му бидат од исклучително значење,
- контролата треба да биде флексибилна,
- менаџерот треба да настојува процесот на контрола да биде адекватна на организацијата,
- менаџерот треба да ја спроведе ефикасна и економична контрола,
- менаџерот треба да организира контрола која ќе биде јасна и прифатлива за извршителите.

Обележја кои што ја карактеризираат контролата се:

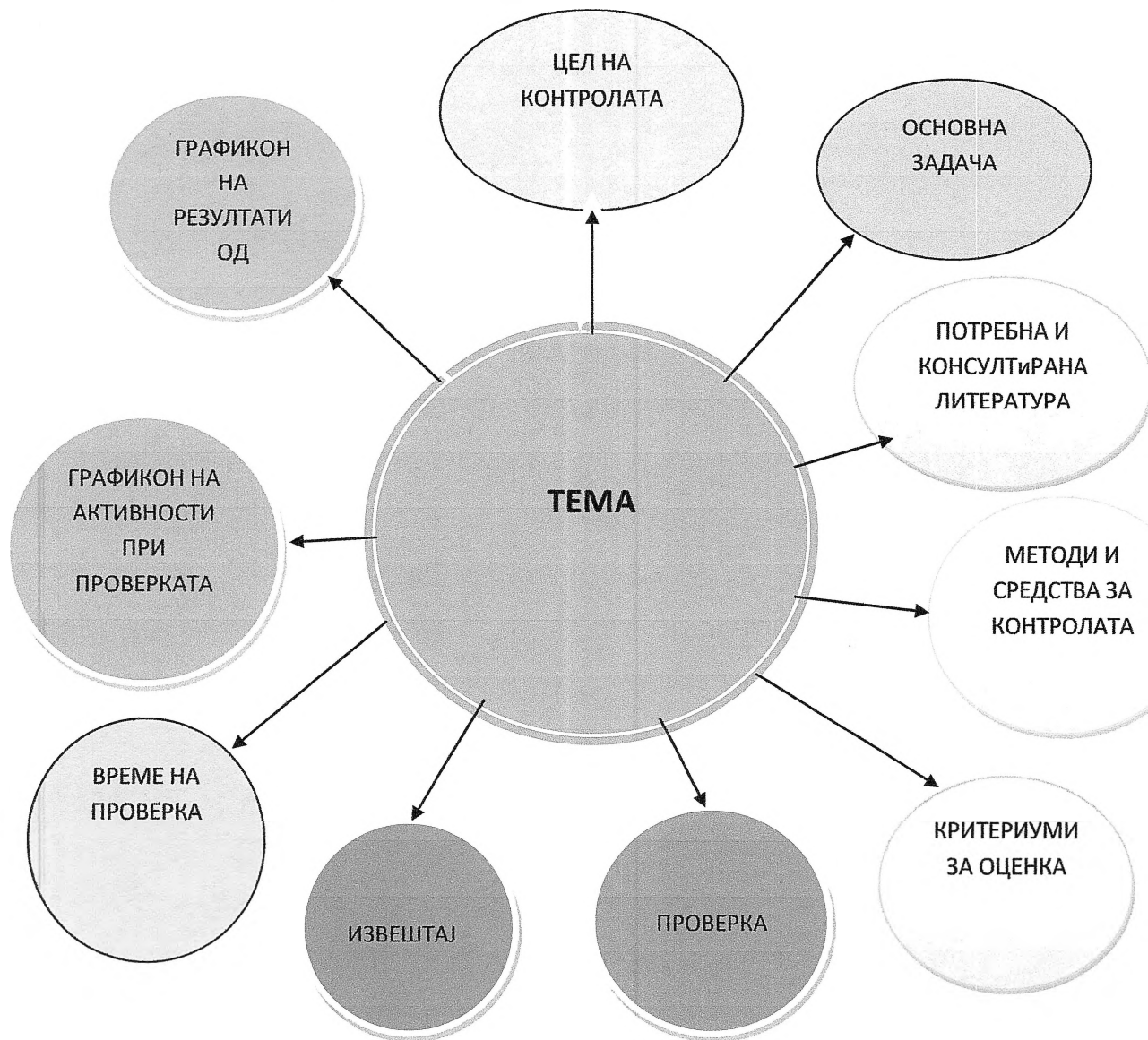
- ⚡ треба да е навремена,
- ⚡ да е флексибилна
- ⚡ објективна
- ⚡ точна
- ⚡ разбирлива
- ⚡ реална
- ⚡ економична да се однесува на стратешки точки

Од погоре споменатото може да се каже дека контролата спаѓа во редот на најзначајните менаџерски функции во училиштето, преку која се обезбедува повратна спрега помеѓу субјектот и објектот на училиштето.

При спроведување на контролата во училиштето, особено внимание треба да се посвети на следните сегменти: педагошката дејност на институцијата, состојбата со кадри, плановите за остварување на воспитно-образовната дејност од секој човек, пресонална проверка на наставниот кадар за нивната стручност во делот на

извршување на работни задачи, контрола на расположливи ресурси за реализирање на дејноста и др.

Планот за контрола во една институција треба да изгледа вака:



Шематски приказ бр. 1 План за контрола

Од произнесеното може да се заклучи дека контролата е неминовен дел на менаџментот и треба да се сфати како позитивна конотација, како исклучителна можност за корективи помеѓу планираното и оствареното .

3 .Контрола во воспитно-образовниот процес

Во воспитно-образовниот процес контролната функција има особено значење и тоа од две страни од една страна има потреба од административна контрола над спроведување на законитоста, финансиското работење, остварување на наставните планови и програми. Од друга страна пак менаџерот во училиштето има потреба да направи контрола над оставрувањето на поставените задачи во остварувањето на основната дејност. Бидејќи воспитно-образовниот процес е сложен и поради разните интереси во него, контролата во воспитно-образовниот процес се одвива на три нивоа, и тоа:

- **Првото** ниво ја опфаќа контролата што ја вршат надлежните државни органи;
- **Второто** ниво ја опфаќа контролата која ја вршат стручните институции, како што е Бирото за развој на образованието, Државен просветен инспекторат и др. Кои се грижат за спроведување на предложените наставни планови и програми, почитување на стандарди и критериуми и сл.
- **Третото** ниво на контролата ја опфаќа контролата што ја спроведуваат директорите на основните училишта, а се однесува на спроведување на планираните цели и задачи, квалитет во работата и сл.

Интерната контрола во основното училиште ја спроведува директорот на училиштето, а се однесува на контрола на наставниот, стручниот и техничкиот

кадар. Директорот на училиштето како водач на организацијата, во современи услови има повеќекратна улога. Тој е оној кој ја организира и ја раководи воспитно-образовната и друга работа, донесува одлуки од делокругот на неговата надлежност. Контролата е една од функциите на менаџерот која овозможува реализирање на поставените цели, отстранување на евентуални грешки во текот на одвивање на воспитно-образовниот процес како и стимулирање на вработените за награди, признанија, пофалби, но и на казни и укори. Интерната контрола во основните училишта има за цел да ја утврди фактичката состојба во врска со степенот на планираните цели, навреме да се откријат евентуални отстапувања од планирано и постигнато, дијагностицирање на причините за заостанувањето од планираните цели, подготовка на план за коригирање на констатираните грешки, заостанувања и сл.

Денес, поради законска обврска се врши оценување на наставниот кадар, но и на останатите вработени во училиштето, следењето на нивната работа и резултатите што ги постигнуваат стана потреба.

Директорот при спроведување на интерната контрола потребно е да има подготвено инструменти за следење на наставниот и стручниот кадар. Треба да има изготвено сопствен механизам за наградување и казнување на истите регулиран со правилник врз основа на законски и позитивни прописи кои ќе делуваат стимулативно врз лојалноста на вработените и самодокажувањето. „Знаењата кое треба да ги поседува менаџерот во воспитно-образовниот систем треба да бидат комбинирани, и тоа: познавање на образовниот и едукативен систем, образовната технологија, стандардите во образованието, организацијата на трудот, како и на економските аспекти во образовната сфера.“¹⁹

“Подготвеноста критички да ја преиспитаеме сопствената работа, како би ја унапредиле и приближиле кон креативно вршење на работата, ќе ни овозможи да

¹⁹ ¹⁹ Гоцевски, Т., Сапунџиева, К. (2008), *Основи на менаџментот и претприемништвото во образованието*, Скопје: Филозофски факултет – Скопје, 109.

ја согледаме потребата, дури и неопходноста од заедничко вреднување на сите активности што се изведуваат во училиштето. “²⁰

Спроведувањето на интерната контрола во училиштето од страна на директорот - менаџер е позитивен процес:

- ги прави плановите поефикасни,
- ја прави организацијата ефикасна,
- обезбедува повратна спрега,
- го помага одлучувањето,
- создава база за наредната фаза на планирањето,
- создава основа за награди, признанија, укори и сл,
- почитување на нормативите и стандардите,
- корекции на поставените задачи додека трае процесот,
- подобрување на квалитетот на извршуваниите задачи.

По извршената контрола, и преку анализа на податоците, директорот формира слика за состојбата во училиштето.

²⁰ Хабиб, Е. (1995), *Вредновање рада наставника-једна компонента система евалуације виститно-образовног процеса*, Београд: Настава и васпитање бр 1-2, 93-94.

3-1 Вреднување и исполнување на работните должности на наставниот и стручниот кадар

Во склоп на евалуацијата на работата на наставниот и стручниот кадар, вообичаено се користат три начини на евалуација.²¹

- ★ Воннаставни работи на наставникот (приредби, натпреварувања, учество во тимови....)
- ★ Стручно усовршување(обуки, семинари,....)

Под вреднување и исполнување на работните обврски на наставниците и стручните соработници во основното образование се опфатени следните сегменти:²²

- Планирање и подготовка на настава каде се вреднува дали постои планирање и какво е, делумно или целосно.
- Реализацијата на наставата се вреднува така што се оценува дали се користи разновиден пристап во наставата, дали се вклучени ученици со посебни образовни потреби.
- Водење на педагошката документација и евиденција , дали уредно се води или постојат одредени пропусти.
- Изработка на наставни средства и дидактички помагала, при што се вреднува трудот на наставникот кој што изработува.
- Планирање и реализирање на дополнителната настава.
- Оценување на учениците, се вреднува дали се користат стандарди на оценување , дали е континуирано или неконтинуирано.
- Спроведување на интерни проверки на знаењата на учениците , дали се спроведуваат четири теста или повеќе.
- Планирање , организирање и соработка со родителите
- Стекнати сертификати на наставниот и стручниот кадар од стручно усовршување, семинари, курсеви, и симпозиуми во последните три години од овластени институции.

²¹ Vizek-Vidovic, Vlahovic-Štetic, V. Rijavec, M. Miljkovic, D. (2003), *Psihologija obrazovanja*, Zagreb: IEP-VERN

²² Упатство за вреднување на работните должности на наставниците и стручните соработници во основното и средното образование, Министерство за образование и наука, Скопје стр4-6

- Вреднување на наставникот дали е автор или коавтор на учебник, стручна литература и други списанија,
- Учество и реализација на натпревари, освојување на награди, признанија и др.
- Планирање, организирање и реализација на воннаставните активности и слободни ученички активности,
- Учество во уредување на училници, фискултурни сали, и други делови од училишниот двор.

„Вреднувањето е активност во која повратната информација од вреднувачот, кога ќе стигне до вреднуваниот, предизвикува, ако е пренесена на соодветен начин, очекуван одговор – реакција со посакувани резултати.“²³

Директорот на основното училиште го оценува работењето на наставниот и стручниот кадар со користење на сите три вида: *дијагностичко, формативно, и сумативно вреднување.*

Дијагностичкото вреднување има за цел да ја дијагностицира состојбата, правејќи соодветен план на почетна состојба, а потоа поставување на план за реализирање на потребни активности.

Формативното вреднување има за цел поттикнување на наставникот за негов постојан стручен развој, обезбедувајќи квалитет во наставата и во воспитно-образовниот процес.

Сумативното вреднување се однесува на резултатот од работата. Овој процес се реализира по завршувањето на воспитно-образовниот процес. Целта е да се утврди степенот на неговата успешност, резултатот од вреднувањето понатаму се користи за наградување. Преку воспоставување на систем на следење и вреднување од страна на директорот на основното училиште, се подобрува квалитетот на наставата, а со тоа се унапредува воспитно-образовниот процес.

²³ Попоски, К. (1998), „Успешен наставник“, Скопје: НИРО: Просветен работник, 25-27.



**II. МЕТОДОЛОГИЈА НА
ИСТРАЖУВАЊЕТО**

2-1. Пристап кон проблемот

Активното учество на Република Македонија во глобалните процеси, како и нејзината определба за интеграција во Европската Унија подразбираат и превземање на промени во сферата образованието. Тоа наведува и на потреба од ефикасна интерна контрола во процесот на менаџирање. Директорот на основното училиште спроведува интерна контрола. За подобрување на квалитетот на воспитно-образовниот процес во основните училишта, директорот освен што ја спроведува интерната контрола, воедно и остварува и други посебни цели за да добие:

- Сознанија кои што ќе му овозможат понатаму во процесот на планирање на неговата работа,
- Континуирано следење на воспитно-образовниот процес,
- Добивање на информации за можни отстапки и коригирање на истите се со цел реализирање на планираното,
- Согледување на останатите услови од кои зависи работата и успехот на наставниот кадар (материјални, просторни, организациони);
- Основа за наградување, напредување, признанија ,
- Одржување на чувство на одговорност во работењето.

Во пракса контролата на воспитно-образовниот процес наидува и на одредени пречки како што се: недостаток на време, немање на култура за контролирање, оспособеност на директорот, индивидуализам на наставниот кадар.

2-2 Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување е интерната контрола како основа на менаџирањето во основните училишта и е една од најзначајните функции во

менаџментот. Контролата треба да се сфати како процес на откривање на грешки, нивна понатамошна корекција се со цел подобрување на квалитетот на воспитно-образовниот процес. Со истражувањето се прави обид да се согледа реалната состојба во основните училишта во однос на спроведување на интерната контрола од страна на директорите на основните училишта.

2-3 Цел и карактер на истражувањето

Целта на истражувањето е да се испита дали се спроведува интерна контрола во основните училишта на Р. Македонија, колку често, на кој начин се спроведува контролата и кои се ефектите од спроведување на истата.

Според карактерот ова истражување е **современо, применето, евалуациско, емпириско, дескриптивно**.

2-4 Задачи на истражувањето

Задачите на истражувањето се:

- 1** Да се испитаат ставовите на директорите во училиштата за потребата од интерна контрола во нивните училишта
- 2** Да се испитаат ставовите на наставниците во основните училишта за потребата од контрола врз нивното работење
- 3.** Да се испитаат ставовите на стручните соработници во основните училишта за потребата од контрола врз нивното работење
- 4.** Да се добијат квалитативни податоци за стручноста и компетентноста на директорите.
- 5.** Да се испита на кои компетенции директорот им дава најголема важност при вршење на интерната контрола
- 6.** Да се добијат сознанија за тоа колку често се спроведува контролата.
- 7.** Да се добијат сознанија дали со интерната контрола навремено ќе се откријат грешките, и притоа истите ќе бидат корегирани
- 8.** Да се утврди која е ползата од спроведување на интерна контрола во основните училишта
- 9.** Да се утврдат причините за оневозможувањето на спроведување на внатрешна контрола
- 10.** Да се направи споредба на присутната и потребната состојба на контролата во основните училишта низ призма на наставниците
- 11.** Да се направи споредба на присутната и потребната состојба на контролата во основните училишта низ призма на стручните соработници

2-5. Хипотези

Општа хипотеза:

Интерната контрола во основните училишта придонесува за успешна реализација на воспитно-образовниот процес и подобрување на квалитетот на работа на основните училишта.

Посебни хипотези:

X1. Не постојат разлики во ставовите на директорите во однос на резултатите кои укажуваат на задоволителна ефикасност на основното училиште.

X2. Кај сите испитаници преовладува ставот дека интерната контрола овозможува навремено коригирање на констатираните грешки и ги согледува причините за можните отстапки.

X3. Кај директорите доминира позитивен став во однос на нивната сручност и компетентност за спроведување на интерната контрола;

X4. Не постојат разлики во ставовите на наставниците и стручните соработници за тоа колку често се спроведува интерната контрола.

X5. Кај сите испитаници преовладува ставот дека интерната контрола обезбедува повратни информации и ја прави организацијата ефикасна.

X6. Директорите на основните училишта најмногу внимание посветуваат на способноста за добар однос кон учениците и соработка со родителите од страна на стручните соработници и наставниот кадар.

X7. Директорите сметаат дека со континуирана контрола би се отстраниле евентуалните грешки и недостатоци, а притоа ќе се дојде до подобрување на воспитно-образовниот процес.

X8. Наставниците и стручните соработници сметаат дека директорот на основното училиште успешно ја спроведува контролната функција.

X9. Постојат разлики во ставовите на директорите на основните училишта, за тоа по колку време повторно се спроведува контрола.

X10. Директорите на основните училишта споделуваат ист став во однос на постоењето на реакции при спроведување на контрола.

X11. Наставниот кадар и стручните соработници сметаат дека директорот е насочен кон обединување на кадарот и остварување на визијата на организацијата.

X12. Наставниците и стручните соработници имаат приближно исти ставови за присутната и потребната состојба на процесот на интерна контрола во основните училишта.

2-6 Варијабли на истражувањето

Независни варијабли:

Индивидуалните карактеристики на испитаниците (вид на образование и нивната работна позиција: наставник, стручен соработник, директор)

Зависна варијабла:

Ставовите и мислењата на директорите, наставниците и стручните работници .

2-7 Методи, техники и инструменти на истражувањето

Методи кои се користат во ова истражување се:

- Дескриптивно-аналитичкиот метод

- Методот на анализа на содржината

Од техниките на истражувањето се применуваат:

- Анализа на содржина

- анкетирање.

- неструктурирано интервју и

- скалирање.

Инструменти на истражувањето се:

- прашалник за наставници.

- прашалник за стручни соработници и

- протокол на интервју со директор.

Во однос на користената методологија, потребно е да напоменеме дека во 2015 год е правено истражување на тема „*Интерната контрола во функција на подобрување на квалитетот во детските градинки*“ (Николова–Димулкова, А. 2015) со слична методологија со што во ова истражување инструментите се модифицирани и прилагодени за училишна популација, како можност за компарација на предучилишните установи и основните училиштата во нашата држава, во однос на контролата како универзална менаџерска функција на директорот .

Анкетниот прашалник содржи прашања од отворен, затворен тип, прашања со алтернација.

Интервјуирање на директорите се користи за испитување на состојбата на интерната контрола , односно дали во училиштата се спроведува контролата врз работењето на наставниот и стручниот кадар.

Анкетирањето ќе се примени на стручните соработници и наставниот кадар за утврдување на спроведување на внатрешна контрола од страна на директорот, нивните ставови за потребата и влијанието на овој процес за подобрување на воспитно-образовниот кадар во основните училишта.

2-8 Опис на инструментите

Протокол на интервју – беше применето со директорот – менаџерот на основното училиште. *Структурираното интервјуирање* на директорите беше наменето за мерење на потребата од систематско менаџирање на процесот на контролата врз наставниот и стручниот кадар во основното училиште.

Анкетниот лист беше наменет за мерење на ставовите на наставниците и стручните соработници, за потребите од внатрешна контрола и начинот на кој треба да се спроведува. Анкетниот лист се состои од прашања кои се комбинирани, од отворен, затворен тип, и прашања со алтернација

2-9 Популација и примерок на истражувањето

Популацијата во истражувањето е **конечна**. Во истражувањето беа вклучени директорите на училиштата, наставници во училиштата и стручните соработници во истите во градовите Скопје, Св. Николе и Крушево.

Видот на примерокот на ова истражување е **намерен** (намерно се избрани оние поединци кои најмногу може да придонесат за истражувањето), **стратификуван** (единиците во примерокот се класифицирани во слоеви: наставници, стручни работници, директори, и останати соработници). Подеднакво опфатени се по шест училишта во градска и шест училишта во селска средина.

Според содржината во истражувањето беа вклучени сите директори од одбраните училишта, по два претставника на стручните служби по случаен избор (некаде по еден), и по петнаесет наставници по случаен избор од училиштата на територијата на Република Македонија.

Табела 1. Структура на примерокот поделена по основни училишта, изразена во фреквенции и проценти.

Ред. бр.	Основно училиште	f	%
1	Александар Македонски Скопје	18	8,5
2	Димитар Македонски Скопје	18	8,5
3	Димитар Миладинов Скопје	18	8,5
4	Јохан Хајрих Песталоци Скопје	18	8,5
5	Круме Кепески Скопје	18	8,5
6	Кирил и Методиј Св. Николе	18	8,5
7	Драга Стојановска Соопште-Скопје	18	8,5
8	Кочо Рацин -Петровец Скопје	17	8
9	Гоце Делчев с. Горубинци Св. Николе	18	8,5
10	Аврам Писевски Скопје	17	8
11	Даме Груев с.Ерцелија Св. Николе	17	8
12	Никола Карев Крушево	17	8
	Вкупно	212	100

2-10 Организација и тек на истражувањето

Истражувањето е спроведено во наведените основни училишта. Истражувањето беше спроведено на репрезентативен број од 212 испитаници, во периодот од октомври до декември учебна 2017/2018 год., во училиштата на територијата на Р.Македонија. Истражувањето се спроведе во неколку последователни фази:

⇒ дистрибуција и пополнување на прашалниците;

- ↗ прибирање на податоци;
- ↗ анализа и групирање на податоците;
- ↗ обработка на податоците ;
- ↗ табелирање;
- ↗ графичко прикажување;
- ↗ статистичка обработка ;
- ↗ анализа и интерпретација на добиени резултати од истражувањето.

2-11 Резултати од истражувањето

Добиените резултати од истражувањето се анализирани и интерпретирани посебно за секоја категорија субјекти. Најнапред се анализирани и интерпретирани добиените резултати од директорите на основните училишта, потоа резултатите од наставниот кадар и на крај резултатите од стручните соработници. Најпрво сите добиени податоци се анализирани и класифицирани за секое училиште поединечно, а потоа добиените податоци се соодветно споредени и генерализирани.

Резултатите се прикажани квалитативно и квантитативно. Квантитативната анализа е извршена со пресметување на дистрибуцијата на фреквенција, процент и ранг вредности.



***III . АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА
РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО***

Истражувањето е реализирано во 12 основни училишта на територијата на Р. Македонија, шест училишта во градска и шест училишта во селска средина. Прашалниците наменети за наставниците и стручната служба директно им беа доставени на субјектите на истражувањето. Додека интервјуто со директорот со претходно поставени прашања, го реализиравме во просториите во училиштата. Испитаниците беа запознати со целта и задачите на анкетниот лист и можниот начин на одговарање, со цел подобро да се разберат прашањата од анкетниот прашалник, и полесно да одговорат односно прецизно да ги искажат ставовите и мислењето. Испитаниците одговараа на прашања од кои се добија релевантни податоци за нивните ставови, мислења, очекувања и состојби.

Во истражувањето беа опфатени вкупно 212 испитаници од основни училишта на територијата на Р. Македонија.

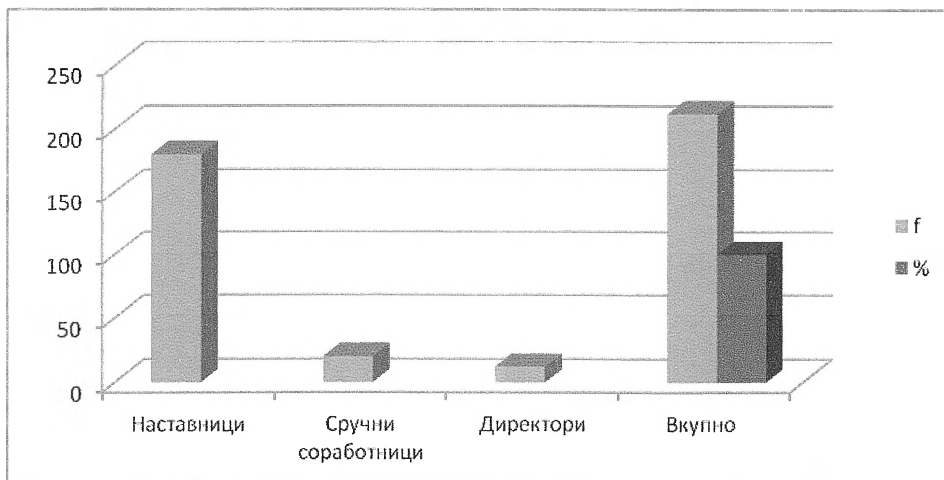
Табела 2 Основна структура на примерокот

Ред. бр.	Основно училиште	Стручни соработници	Наставници	Директори	Вкупно	%
1	Александар Македонски Скопје	2	15	1	18	8,5
2	Димитар Македонски Скопје	2	15	1	18	8,5
3	Димитар Миладинов Скопје	2	15	1	18	8,5
4	Јохан Хајнрих Песталоци Скопје	2	15	1	18	8,5
5	Круме Кепески Скопје	2	15	1	18	8,5
6	Кирил и Методиј Св Николе	2	15	1	18	8,5
7	Драга Стојановска Сопиште –Скопје	2	15	1	18	8,5
8	Кочо Рацин Петровец	1	15	1	17	8
9	Гоце Делчев с. Горубинци Св. Николе	2	15	1	18	8,5
10	Аврам Писевски	1	15	1	17	8
11	Даме Груев с.Ерцелија Св. Николе	1	15	1	17	8
12	Никола Карев Крушево	1	15	1	17	8
	Вкупно	20	180	12	212	100

Во истражувањето беа вклучени 212 испитаници (табела 2). Во вкупниот примерок влегуваат , 180 наставници или 84.2% од вкупниот број испитаници, 20 стручни работници или 10.2% од вкупниот број, и 12 директори или 5.6% од вкупниот број испитаници (табела 3)

Табела 3. Структура на примерокот според стратуми, изразена во фреквенции и проценти.

СТРАТУМ	f	%
Наставници	180	84.2
Сручни соработници	20	10.2
Директори	12	5.6
Вкупно	212	100



Графикон 1. Графички приказ на структурата на примерокот според стратуми

Во дванаесетте основни училишта субјектите се со приближна фреквенција (табела 1) и тоа во ОУ „Александар Македонски“ има вкупно 18 испитаници или 8,5% од вкупниот број испитаници. Бројот на испитаници во ОУ „Димитар Македонски“-Скопје е 18, или 8,5% од вкупниот број испитаници. Во ОУ „Димитар Миладинов“-Скопје има вкупно 18, или 8,5% од вкупниот број испитаници. ОУ „Јохан Хајнрих Песталоци“-Скопје има вкупно 18, или 8,5% од вкупниот број испитаници во истражувањето. Во ОУ Круме Кепески-Скопје има вкупно 18, или 8,5% од вкупниот број испитаници. ОУ „Никола Карев“ од Крушево има вкупно 17, или 8% од од вкупниот број испитаници. Во ООУ „Драга Стојановска“ Скопје има 18, или 8,5% од од вкупниот број испитаници од истражувањето. ОУ „Кочо Рацин“-Петровец има 17, или 8% од вкупниот број испитаници. Во ОУ „Гоце Делчев“ с. Горубинци -Св.Николе има 18, или 8,5% од од вкупниот број испитаници од истражувањето. ОУ „Аврам Писевски“ од Скопје има 17, или 8% од вкупниот број испитаници вклучени во истражувањето и во ОУ „Даме Груев“ - с.Ерцелија, Св.Николе има 17,или 8,5% од вкупниот број испитаници вклучени во истражувањето.

3-1 Анализа и интерпретација на резултатите добиени од инструментите наменети за директорите

Во истражувањето беа вклучени директорите на основните училишта, вкупно дванаесет директори на основни училишта. Испитаниците одговараа на прашања, врз основа на кои се добија мислења и ставови за спроведување на интерната контрола во нивните училишта. Од понудената табела можеме да согледаме дека поголемиот дел од нив се со вкупно работно искуство во образование помеѓу 21-41 години. Четворица од нив имаат поголемо искуство, за разлика од двајцата директори кои имаат работно искуство над 25 години, по тројца во групи од 15-20 год; и 21-25год, а двајца директори имаат работно искуство во групата од 10-15 години. Овие податоци се прикажани во табела 4. Со оваа табела можеме да констатираме дека сите директори се со различно искуство во сферата на образованието.

Табела 4. Општи податоци за стратумот директори опфатени во истражувањето

Стратум	f	Работно искуство во образование					Работно искуство како директор		
		5-10	10-15	15-20	20-25	над 25	0-2	2-4	повеќе5
		f	f	f	f	f	f	f	f
Директор и	12	/	2	3	3	4	4	3	5

Прашањата во интервјуто (прилог 1) се така формулирани што оставаат можност директорите да се произнесат во однос на поставеното прашање и да дадат свој став. Целта на спроведеното интервју со директорите на основните училишта беше да се добијат сознанија, за спроведување на интерната контрола во основните училишта, како и нивното влијание во обезбедување на квалитет во текот на работењето.

Интервјуто најнапред започнува со општи податоци за работното искуство на директорите, нивното образование, како и нивното искуство на функцијата директор.

Табела 5. Ставот на директорите за постигнатите резултати во училиштата во кои работат

Дали досегашните резултати со кои располагате укажуваат на задоволителна ефикасност на Вашето училиште?		
Да, покажуваат ефикасност	Не, не покажуваат ефикасност	Вкупно
f	f	f
12	/	12

На ова тврдење, 12 од испитуваните директори, одговориле дека согласно реализираните резултати во периодот на нивно функционирање, постигнати се резултати и успеси кои укажуваат на задоволителна ефикасност во училиштата во кои работат (табела 5). Поаѓајќи од тој факт, се констатира формулирање на позитивна слика за работата на основните училишта кои што беа вклучени во ова истражување.

Табела 6. Согласност на директорите со тврдењата за внатрешната контрола

Внатрешната контрола претставува:	Се согласувам	Не се согласувам	Немам мислење	Вкупно
	f	f	f	f
1.Реална слика за степенот на постигнатост на планираните цели	12	/	/	12
2.Помага да се дијагностицираат причините за можните отстапувања или заостанувања	12	/	/	12

од планираните цели				
3.Помага за успешно организирање на воспитно-образовната дејност	12	/	/	12
4.Ги прикажува постигнувањата на ученците	12	/	/	12
5.Овозможува навремено коригирање на констатираните слабости	12	/	/	12
6.Притисок врз вработените	/	12	/	12
7.Создава основа за награди, признанија укори	12	/	/	12
	/	12	/	12

Второто прашање беше поставено до директорите со цел да се добијат информации што се подразбира под поимот внатрешна контрола.

Во ова прашање беа понудени повеќе алтернативи: дали се согласуваат, не се согласуваат или немаат мислење на предложените ставови. Во табелата забележуваме дека сите дванаесет директори се изјасниле за ставот дека внатрешната контрола претставува реална слика за степенот на постигнатост на планираните цели, помага да се дијагностицираат причините за можните отстапувања или заостанувања, помага за успешно организирање на воспитно-образовната дејност, ги прикажува постигнувањата на ученците, создава основа за награди, признанија укори. Исто така сите директори имаат ист став дека внатрешната контрола не создава притисок кај вработените, и не треба да се однесува за оние кои што се пократко работно искуство.

Табела 7. Ставовите на директорите за потребата од интерната контрола

Вашиот став во однос на потребата од интерна контрола во вашето училиште ?	f
а) Не е потребна да се спроведува	0
б) Потребна е советодавна контрола	3
в) Потребна е, бидејќи обезбедува повратна информација, и ја прави ефикасна организацијата.	9
Вкупно	12

Од табелата 7 можеме да согледаме дека за понуденото прашање, „Вашиот став во однос на потребата од интерна контрола во вашето училиште“, 9 директори одговориле дека во основните училишта треба да се спроведува интерна контрола, таа е потребна бидејќи обезбедува повратна информација и ја прави ефикасна организацијата. Тројца од директорите се изјасниле дека потребна е советодавна контрола.

Табела 8. Ставови на директорите во однос на прашањето дали во нивното училиште се спроведува интерна контрола.

Дали во Вашето училиште се спроведува интерна контрола?		
Да	Не	Вкупно
f	f	f
12	0	12

На табелата 8 се претставени резултатите од изразените ставови на испитаниците во однос на прашањето „Дали во Вашето училиште се спроведува интерна контрола?“ Ова прашање е така формулирано за да дојдеме до одговори кои ќе ја потврдат или отфрлат една од помошните хипотези на истражувањето Одговорите на директорите се во прилог на поставената хипотеза - „Кај сите директори доминира ставот дека во нивното училиште се спроведува интерна контрола“. На ова прашање сите дванаесет директори се изјасниле позитивно, односно дека тие успешно ја спроведуваат интерната контрола во основните училишта.

Табела 9. Ставови на директори за тоа дали се доволно стручни и компетентни за спроведување на интерна контрола.

Сметате ли дека сте доволно стручни и компетентни за спроведување на интерната контрола?		
Да	Не	Вкупно
f	f	f
12	0	12

Од табелата 9 можеме да согледаме дека сите 12 директори се изјасниле дека се доволно стручни и компетентни за спроведување на интерната контрола. Одговорите на ова прашање исто така се во прилог на испитување на помошна хипотеза, дека кај директорите доминира позитивен став во однос на нивната стручност и компетентност за спроведување на интерна контрола.

Ова е показател дека директорот менаџер игра клучна улога во успешно спроведување на интерната контрола, притоа насочувајќи ги и мотивирајќи ги вработените кон остварување на однапред поставените цели во училиштето.

Табела 10. Ставот на директорите за тоа колку често ја спроведуваат интерната контрола

Колку често се спроведува интерната контрола во Вашето училиште?	f
а) Секојдневно	1
б) Еднаш во месецот	1
в) Еднаш во три месеци	4
г) На крајот на учебната година	/
д) По потреба	6
ѓ) Никогаш не се спроведува	/
Вкупно	12

Според податоците добиени од истражувањето, 6 директори одговориле дека интерната контрола во основното училиште ја спроведуваат по потреба, 4

директори се изјасниле дека интерната контрола ја спроведуваат еднаш во три месеци, по еден директор одговориле дека интерната контрола ја спроведуваат еднаш во месецот и секојдневно . Ниеден од директорите не одговорил дека интерната контрола ја спроведуваат на крајот на учебната година, што потвдува дека контролата е континуиран процес, кој овозможува навремено детектирање на грешките и нивно отстранување.

Прашање бр 7, *Сметате ли дека постојат причини кои го оневозможуваат спроведувањето на интерната контрола, и доколку има кои се тие? “*

На ова тврдење сите дванаесет директори одговориле дека не постојат никави причини кои го оневозможуваат спроведувањето на интерната контрола во училиштето, со што повторно се потврдува дека менаџерската функција – контрола во основното училиште директорите ја реализираат на најдобар начин.

Табела 11. *Рангирање на ставовите на директорите за прашањето „На кој начин ја вршите интерната контрола“*

На кој начин ја вршите интерната контрола?	f
а)Преку набљудување	12
б)Со посета на часови и реализација на плановите за остварување на воспитно-образовната работа	12
в)Преку проверка на дневници	12
г)Континуирано следење на резултати	10
д)Интервју со вработени	12
ѓ)Анкета на родители	12
е)Анкета на ученици	12

Според податоците добиени од истражувањето, може да се утврди дека на скоро сите ставови од прашалникот, односно дванаесет директори контролата ја спроведуваат преку набљудување, со посета на часови и реализација на плановите

за остварување на воспитно-образовната работа, преку проверка на дневници , интервју со вработени, анкета на родители и анкета на ученици . Второ рангиран е исказот дека контролата се врши преку континуирано следење на резултати односно десет од директорите контролата ја вршат преку континуирано следење на резултати .

Табела 12. Скала на ставови на испитаниците на прашањето на што најмногу обрнувате внимание на наставниот кадар при спроведување на контрола.

Ред. бр	При спроведување на контролата, на што најмногу обрнувате внимание кај наставниот кадар?	1	2	3	4	5	Вкупно
		f	f	f	f	f	f
1	Лична компетентност	/	/	/	2	10	12
2	Способност за усовршување	/	/	1	4	7	12
3	Управување со проекти	/	1	3	3	5	12
4	Социјална компетентност	/	1	2	3	6	12
5	Способност за добар однос со деца	/	1	/	1	10	12
6	Способност за соработка со колеги	/	1	/	3	8	12
7	Способност за соработка со родител	/	1	/	1	10	12
8	Самоорганизација	/	1	/	/	11	12

Според податоците од табелата 12 во скалата на ставови се сместени тврдења за тоа на што директорите најмногу обрнуваат внимание кај наставниот кадар при спроведување на контролата. Ова прашање содржи тврдења кои се

вклучени во помошните хипотези на истражувањето, чие потврдување или отфрлање би требало да ја потврди или отфрли претпоставката, за тоа на што повеќе или помалку директорите обрнуваат внимание на наставниот кадар. Податоците во табелата покажуваат дека единаесет директори позитивно вреднуваат солидна самоорганизација, десет од директорите, целосно се согласуваат со тврдењата дека најмногу внимание при спроведување на контролата посветуваат на способноста на наставниците на лична компетентност, за добар однос кон учениците и нивната соработка со родителите. Позитивната клима при воспоставување на добар однос од страна на наставникот, се гледа и преку прифаќањето на било каква идеја од страна на директорот, а тоа е можно само доколку довербата е оправдана од страна на директорот. Во однос на највисокиот критериум во скалата на ставови следно рангиран е ставот за соработка со родителите, а тоа е главна алатка во создавањето на позитивна атмосфера, и овозможување на правилен проток на информации кои водат до информираност и вклученост на сите субјекти во воспитно-образовниот процес. Следно рангиран е ставот дека директорите позитивно ја оценуваат способноста за усовршување, потоа следи ставот дека и социјалната компетентност и управувањето со проекти го привлекуваат вниманието на директорот при спроведувањето на контролата.

Табела 13. Ставови на директорите за прашањето „Дали наидувате на реакции при вршењето на интерната контрола кои се причина за нејзино оневозможување“?

<i>Дали наидувате на реакции при вршењето на интерната контрола кои се причина за нејзино оневозможување?</i>			
Да	Не	Причина	Вкупно
f	f	/	f
/	12	/	12

Во однос на прашањето бр.10, од табела 13, гледаме дека директорите во основните училишта не наидуваат на реакции при вршење на нивната работа, и дека не постојат никакви причини за оневозможување на истата. Овие податоци потврдуваат дека директорот успешно ја спроведува интерната контрола во основните училишта, а доказ за тоа се постигнатите резултати на ниво на училиште, позитивен извештај од интегрална евалуација на училиштето, задоволни родители и ученици.

Табела 14. Ставови на директорите за прашањето „ Сметате ли дека со интерната контрола ќе се овозможи навремено откривање на грешките, и нивно коригирање.

<i>Сметате ли дека со интерната контрола ќе се овозможи навремено откривање на грешките, и нивно коригирање?</i>		
Да	Не	Вкупно
f	f	f
12	/	12

Во однос на прашањето бр.11, испитаниците сите односно 12 директори одговориле дека интерната контрола овозможува навремено откривање на грешките , и нивно коригирање. Овој податок докажува дека интерната контрола е позитивна активност, со што се постигнува поголема ефикасност и ефективност во работењето на основното училиште.

На **прашањето под реден број 12** од директорите се бараше да одговорат кои мерки ги првземаат по добивањето на резултатите од спроведената контрола, при што на ова прашање добивме различни одговори од страна на анкетираниите директори.

Поголемиот дел од нив одговорија дека советодавната контрола од страна на директорот е клучна и тие најчесто ја практикуваат, врз основа на која директорот понатаму ги насочува вработените во отстранување на евентуални грешки. Конкретно по однос на претходното, директорите водат разговори со вработените, и наоѓаат заедничко решение за отстранување на аномалиите.

Прашањето под реден број 13 е од отворен тип и се бараше од директорите да дадат мислења, ставови за постапувањето на директорите во ситуации кога вработените прават престап во своето работење. Дали се казнуваат оние кои покажале послаби резултати, а се наградуваат оние кои покажале солидни резултати и успешно ги реализирале планираните цели. Податоците се следните седум од дванаесет директори имаат ист став, дека најпрвин следуваат усни опомени се укажува на слабостите, се изнаоѓаат решенија за надминување на причините и доколку не се искоригираат се постапува согласно законот за работни односи, двајца од дванаесет директори одговориле дека санкции не спроведуваат туку се водат само разговори, а оние кои што покажале солидни резултати и успешно ги реализирале планираните цели јавно се пофалувани. Двајца директори не одговориле на ова прашање, а еден директор одговорил дека вработени кои покажуваат слаби резултати добиваат опомена (усна, писмена, парична казна), и наградувањето на наставниците е усно, писмено-пофалница, обуки, семинари).

Табела 15. Ставови на анкетираниите директори за прашањето, „Наведете по утврдениот рок за спроведување на одредени мерки, по колку време повторно следи контрола?“

По утврдениот рок за спроведување на одредени мерки, по колку време повторно следи контрола?				
по неколку дена	по две недели	по еден месец	по потреба	Вкупно
F	f	f	f	f
1	3	1	7	12

Од табелата бр.15 се претставени одговорите на директорите по однос на прашањето „*Наведете по утврдениот рок за спроведување на одредени мерки, по колку време повторно следи контрола*“? Од податоците се гледа дека 7 директори повторна контрола се применува по потреба во училиштето. Тројца директори повторна контрола за отстранување на констатираните грешки применуваат по две недели, еден директор за само неколку дена прави повторна контрола и еден директор контрола спроведува по едена месец. Резултатите говорат дека најдобро е контролата да се спроведува по потреба, таа треба да е континуирана, но и претераното контролирање кај вработените може да предизвика состојба на одбивност и демотивација.

Според тоа, интерната контрола треба да се спроведува тогаш кога директорот ќе почувствува дека таа е неопходна.

Прашањето под реден број 15 е од отворен тип кое има за цел да ја одреди ползата од спроведувањето на интерната контрола. Поголемиот број од директорите имаат исто мислење по ова прашање. Директорите сметаат дека со интерната контрола ќе се обезбеди повратна информација за работата и постигнувањата на училиштето, ќе се отстранат негативностите, а сето тоа ќе послужи за ефикасно извршување на работните обврски.

Табела 16. Ставови на директорите за прашањето, „*Вашето мислење за вработените?*“

	Размислувања	5	4	3	2	1	Вкупно
		f	f	f	f	f	f
1	Повеќето наставници имаат страв од работа	/	2	/	/	10	12
2	Наставниците сакаат да се чувствуваат значајни и полезни	11	1	/	/	/	12

3	Повеќето наставници може да преземат многу потворечки и поодговорни задачи одошто бара актуелната работа;	7	3	2	/	/	12
4	Платата е поважна од самата работа;	1	1	10	/	/	12
5	Наставниците имаат потреба од симпатија признание;	9	3	/	/	/	12
6	Наставниците сакаат да придонесат за обмислени цели при чие определување тие учествувале;	10	1	1	/	/	12
7	Малкумина може да преземат задачи за кои е потребна креативност, самоиницијати ва и самоконтрола .	2	4	1	4	1	12

На ова прашање директорите дават лична проценка од 1 до 5, при што 1 означува потполно негирам, а 5 потполно сум согласен. Најголем процент од директорите потполно се согласуваат дека наставниците сакаат да се чувствуваат полезни и значајни, сакаат да придонесат за обмислени цели каде што земале учество, и поголемиот број наставници можат да придонесат за многу поодговорни задачи одошто бара актуелната работа.

Негативно одговориле десет директори само во однос на ставот дека наставниците имаат страв од работа.

Табела 17. Ставови на директорите за начинот на мотивација на вработените

Ред. бр.	Размислувања	5	4	3	2	1	Вкупно
		f	f	f	f	f	f

1	Плата	11	1	/	/	/	12
2	Интересна активност	5	3	4	/	/	12
3	Признание за придонес на проекти	3	6	3	/	/	12
4	Сигурност на работното место	9	3	/	/	/	12
5	Напредување	9	1	2	/	/	12
6	Поддршка при проблеми	10	2	/	/	/	12
7	Услови за работа	6	6	/	/	/	12
8	Лојалност на училиштето	7	5	/	/	/	12
9	Тактично дисциплинирање	7	2	/	3	/	12

Целта на прашањето под реден број 17 е да се добијат ставови од директорите за мотивацијата кај вработените. Резултатите се приближни кај сите испитаници во однос на позитивните одговори за ставовите. Најголемиот број директори сметаат дека платата влијае кај вработените, односно 11 од вкупниот број испитаници. Во однос на ставот за признание за придонес за проекти потполно се согласуваат 3 од испитаниците, а 6 се согласуваат. Ставот за сигурност на вработените во однос на нивното работно место и унапредувањето на работното место го делат 9 од анкетираниите. Десет од директорите потполно се согласуваат дека за мотивација на вработените им е потребно поддршка при дадени проблеми. Во делот на мотивација припаѓаат и условите за работа, лојалноста кон училиштето како и тактичното дисциплинирање на што се изјасниле повеќе од половината од испитаниците.

3-2 Анализа и интерпретација на резултатите од прашалникот наменет за наставниците

Од техниките за собирање на податоци во ова истражување беше применет и прашалник за наставниците во основните училишта. Прашањата се од: отворен , затворен тип и прашања со алтернација. Во истражувањето беа вклучени 180 наставници од вкупно дванаесет основни училишта на територијата на Р. Македонија. На почетокот од прашалникот се бараат општи податоци од наставниците, степен на образование, пол и должина на работно искуство во образование.

Во табелата 18 се прикажани општите податоци за стратумот наставници.

Табела 18. Општи податоци за стратумот наставници

И	Степен на образование				Пол				Должина на работно искуство												
	ВСС		М-Р		ж		м		0-5		5-10		10-15		15-20		20-25		Над 25		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
к	176	97,8	4	2,2	163	90,6	17	9,4	40	22,2	51	28,3	30	16,6	16	8,8	26	14,4	17	9,4	18

Од табелата може да се види дека 97,8% од испитаниците се со високо образование , 2,2 % се магистри, најголемиот број испитаници се од женски пол, и поголем број испитаници имаат 10 до 15 години работно искуство во образование.

Прашање бр.1 Првото прашање е од отворен тип и се бараше од наставниците да наведат неколку карактеристики кои го опишуваат директорот и неговата работа во основното училиште. Одговорите на испитаниците се приближно исти, односно во одговорите преовладуваат следните позитивни карактеристики кои го опишуваат директорот.

Најзастапени се: одговорност, амбициозност, упорност , реалност, мотиватор елоквентност, креативност, колегијалност, критичност, стручност, толерантност,

транспарентност, флексибилност, лојалност, рационалност, исполнителност како и поседување на менаџерски вештини.

Од првото прашање може да заклучиме дека директорот има позитивно мислење кај наставниците во однос на неговите способности, знаења, вештини, а тоа е доказ дека тој ужива доверба кај нив.

Табела 19. Одговори на анкетираниите во врска со нивниот став за директорот и неговата менаџерска работа.

(Изберете еден од понудените одговори)	Да, во потполност		Делумно/ понекогаш		Не		Вкупно		Ранг
	f	%	f	%	f	%	f	%	
2.1.Директорот поседува менаџерски вештини	154	85,6	24	13,3	2	1,1	180	100	1
2.2.Директорот овозможува успешно функционирање на работата во училиштето	153	85	25	13,8	2	1,1	180	100	2
2.3.Директорот секојдневно ја следи Вашата работа и активностите во училиштето	142	78,9	35	19,4	3	1,7	180	100	4
2.4.Во Вашето училиште се врши интерна контрола од страна на директорот	140	77,8	38	21,1	2	1,1	180	100	5
2.5.Директорот е доволно стручен и компетентен за спроведување на интерна контрола	152	84,4	28	15,6	/	/	/	100	3
2.6.Потребна е интерна контрола во однос на планирањето и реализирањето на активностите	100	55,6	60	33,3	20	11,1	180	100	7
2.7.Со интерната контрола навремено ќе се откријат грешките, и ќе се коригираат	117	65	58	32,2	5	2,8	180	100	6

На второто прашање од прашалникот наменет за наставниците (табела 19), им беа понудени повеќе искази каде што тие требаа да одберат од нив со кој ќе се согласуваат, делумно се согласуваат или не се согласуваат.

Од одговорите на ова прашање ќе добиеме сознанија за директорот како менаџер, и интерната контрола како една од неговите менаџерски функции. За значењето и улогата на директорот во спроведувањето на интерната контрола поставени се неколку тврдења, за кои наставниците треба да го дадат своето мислење дали потполно се согласуваат, делумно или не се согласуваат со конкретните ставови. Од резултатите внесени во табела бр 19 воочуваме дека најголемиот број наставници имаат позитивно мислење по однос на поставените ставови. Во табелата направено е и рангирање во однос на проценката-потполно се согласувам. На *прво место* со најголем процент од 85,6% се изјасниле дека директорот поседува менаџерски способности. Останатите или 13,8% одговориле дека делумно се согласуваат на истиот став, а пак 2 наставници или 1,1% не се согласуваат со ова тврдење.

Второ рангиран е ставот „Директорот овозможува успешно функционирање на работата во училиштето“ одговориле дека потполно се согласуваат 85% од испитаниците, делумно се согласуваат 13,8%, а само 2,2% не се согласуваат по однос на овој став.

Трето рангиран е ставот „Директорот е доволно стручен и компетентен за спроведување на интерна контрола“. Од нив 84,4% одговориле дека потполно се согласуваат по однос на овој став, а 15,6% делумно се согласуваат.

Четврто рангиран е ставот „Директорот секојдневно ја следи вашата работа и активностите во училиштето“. Резултатите се следни: 78,9% потполно се согласуваат, 21,1% делумно, а 2 или 1,1% не се согласуваат.

Пето рангиран е ставот „Во Вашето училиште се врши интерна контрола од страна на директорот“. На овој став потполно позитивно се изјасниле 77,8%, 21,1% делумно се согласуваат по однос на ставот, а 1,1% не се согласуваат по истиот.

Шесто рангиран е ставот „Со интерната контрола навремено ќе се откријат грешките, и ќе се коригираат“. На овој став потполно се согласуваат 58 или 32,2% делумно се согласуваат, а 5 или 2,8% не се согласуваат со тврдењето.

Седмо рангиран е ставот „ Потребна е интерна контрола во однос на планирањето и реализирањето на активностите“. На овој став 117 или 65% целосно се согласуваат дека е потребна интерна контрола, 58 или 32,2% делумно, а 5 или 2,8% не се согласуваат.

Од резултатите можеме да заклучиме дека директорот при спроведување на интерната контрола е тој што треба да ги советува вработените во текот на целиот процес на контрола. Имено, од позитивното тврдење на испитаниците во однос на понудените ставови за ова прашање можеме да заклучиме дека директорите поседуваат менаџерски функции и овозможуваат успешно функционирање на воспитно-образовниот процес. Податоците добиени од оваа скала на ставови се прикажани на следниот графикон, и истите кореспондираат со оние од скалата наменета за стручните соработници.



Графикон 3. Графички приказ на одговорите на испитаниците од прашањето бр.2

Табела 20. Лична проценка на наставниците на прашањето “Дали директорот успешно ја врши контролната функција?”

Сметате ли дека директорот успешно ја врши контролната функција?											
1		2		3		4		5		Вкупно	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2	1,1	/	/	10	5,5	48	26,7	122	67,8	180	100

На прашањето од табела 20 наставниците требаше да дадат лична процена од 1 до 5, при што еден е најмалку, а пет е најмногу. Резултатите од табелата покажуваат дека 67% целосно се согласуваат, 3,3% се согласуваат, а 1,1 % или 2 наставници не се согласуваат по овој став. Од тука може да се заклучи дека способноста на директорот за спроведување на интерната контрола во училиштето е директно поврзана со подобрувањето на работата во училиштето.



Графикон 4. Графички приказ на ставот на наставниците за тоа дали директорот успешно ја врши контролната функција

Табела 21. Анализа на ставовите на наставниците за прашањето „Што претставува внатрешната контрола“

Внатрешната контрола претставува:	Се согласувам		Не се согласувам		Немам мислење		Вкупно		Ранг
	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.Реална слика за степенот на постигнатост на планираните цели	151	83,9	21	11,6	8	4,4	180	100	3
2.Помага да се дијагностицираат причините за можните отстапувања или заостанувања од планираните цели	165	91,7	8	4,4	7	3,9	180	100	1
3.Помага за успешно организирање на воспитно-образовната дејност	163	90,5	14	7,8	3	1,7	180	100	2
4.Ги прикажува постигнувањата на ученците	139	77,2	26	14,5	15	8,3	180	100	5
5.Овозможува навремено коригирање на констатираните слабости	145	80,6	22	12,2	13	7,2	180	100	4
6.Притисок врз вработените	42	23,4	123	68,3	15	8,3	180	100	7
7.Создава основа за награди, признанија укори	116	64,5	46	25,5	18	10	180	100	6
8.Треба да се однесува само за оние со пократко работно искуство	42	23,4	106	58,9	32	17,8	180	100	7

Прашањето поставено за внатрешната контрола имаше за цел од анкетираниите наставници да се добијат информации за значењето на внатрешната контрола, нејзините предности и недостатоци . Во однос на ова прашање испитаниците одговориле на следниот начин:

Прво рангиран е ставот со најголем процент на позитивно изјаснети наставници „Внатрешната контрола помага да се дијагностицираат причините за можните отстапувања или заостанувања од планираните цели“. Од нив 91,7% од наставниците сметаат дека внатрешната контрола помага за успешно реализирање на воспитно-образовниот процес, 4,4 % делумно го делат ова

мислење, само 3,9 % не се согласуваат со овој став, а додека 10 делумно се согласуваат или не се согласуваат со овој став.

Второ рангиран е ставот „Внатрешната контрола помага за успешно организирање на воспитно-образовната дејност“. На овој став 90,5% потполно се согласуваат, 7,8% делумно, а 1,7% немаат мислење по однос на овој став.

Трето рангиран е ставот „Реална слика за степенот на постигнатост на планираните цели“. Имено, 151 или 83,9% целосно се согласуваат со овој став, 21 или 11,6% делумно, а пак 8 или 4,4% немаат мислење по однос на ова мислење.

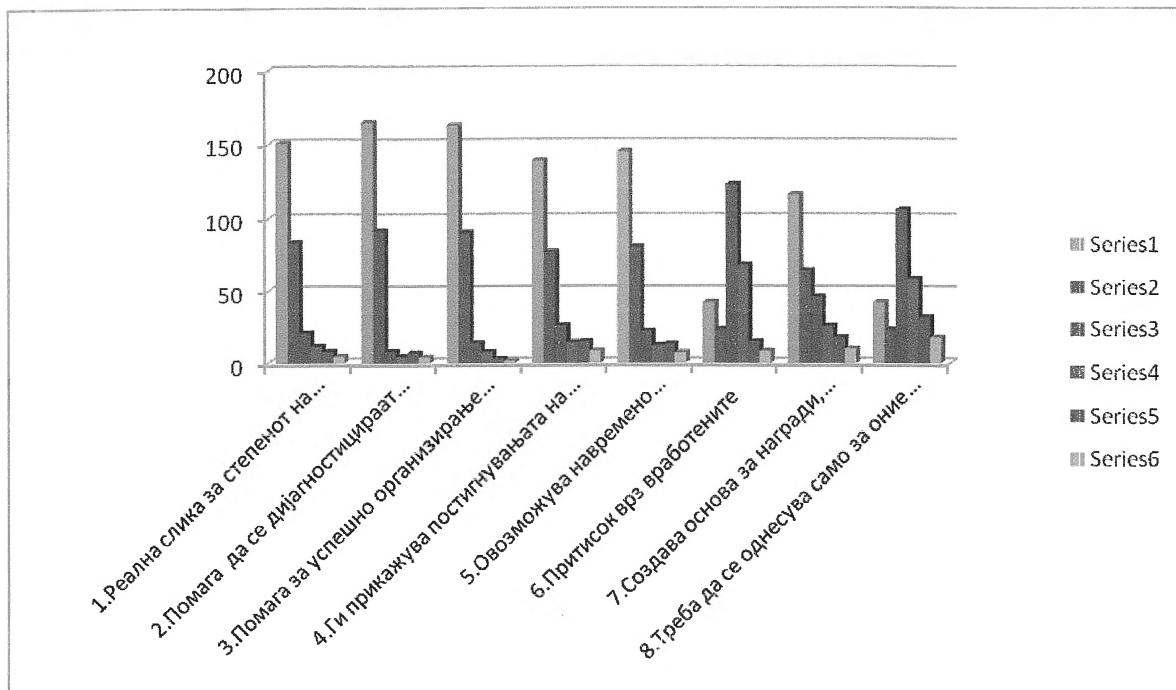
Четврто рангиран е ставот „Внатрешната контрола овозможува навремено коригирање на констатираните слабости“. Во однос на овој став одговориле 145 или 80,6% целосно се согласуваат по однос на овој став, со фреквенција 22 или 12,2% делумно се согласуваат, а пак со фреквенција 13 или 7,2% немаат мислење.

Пето рангиран е ставот „Внатрешната контрола ги прикажува постигнувањата на учениците“. Имено, 139 или 77,2% целосно се согласуваат, 26 или 14,5% од наставниците делумно се согласуваат со овој став, а додека пак 15 или 8,3 % немаат мислење во однос на ова тврдење.

Шесто рангиран е ставот „Внатрешната контрола создава основа за награди, признанија, укори“. Од нив 116 или 64,5% наставниците целосно се согласуваат по однос на овој став,, 46 или 25,5 % делумно се согласуваат, а пак 18 или 10% немаат мислење по истиот.

Седмото место го делат двата става дека внатрешната контрола треба да се однесува за оние со пократко работно искуство и дека истата создава притисок кај вработените. Од 50-70 % од испитаниците не се согласуваат со овој став, 23,4% се согласуваат, а останатите немаат мислење во однос на истиот.

Од податоците на седмото тврдење можеме да заклучиме дека внатрешната контрола не претставува притисок врз вработените и не треба да се применува за оние со пократко работно искуство.



Графикон 5 .Графички приказ на ставовите на наставниците, добиени од скалата ставови

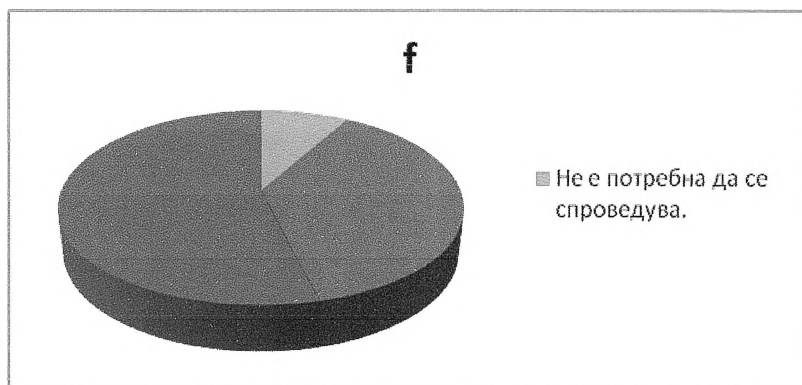
Табела 22. Анализа на ставовите на наставниците за потребата од интерната контрола во основните училишта

Кој е вашиот став во однос на потребата од интерна контрола во вашето училиште	f	%
Не е потребна да се спроведува.	15	8,3
Потребна е советодавна контрола.	68	37,8
Потребна е, бидејќи обезбедува повратна информација, и ја прави ефикасна организацијата.	97	53,9
Вкупно	180	100

Прашањето бр.5 беше поставено со цел да се добие информација од испитаниците дали е потребно да се спроведува интерна контрола во основните училишта.

Според податоците од табелата 22, може да се заклучи дека со фреквенција од 97 или 53,9% сметаат дека потребна е внатрешна контрола, бидејќи обезбедува повратна информација, и ја прави ефикасна организацијата, 68 или 37,8% сметаат дека потребна е советодавна контрола, а со фреквенција 15 или 8,3 % не е потребно да се спроведува интерна контрола во основните училишта.

Податоците се основа за докажување на помошната хипотеза –“*Повеќето испитаници сметаат дека интерната контрола е потребна и ја прави организацијата успешна* “. Врз основа на ова прашање можеме да заклучиме уште еднаш дека интерна контрола е потребна, бидејќи обезбедува повратна информација и ја прави организацијата ефикасна.



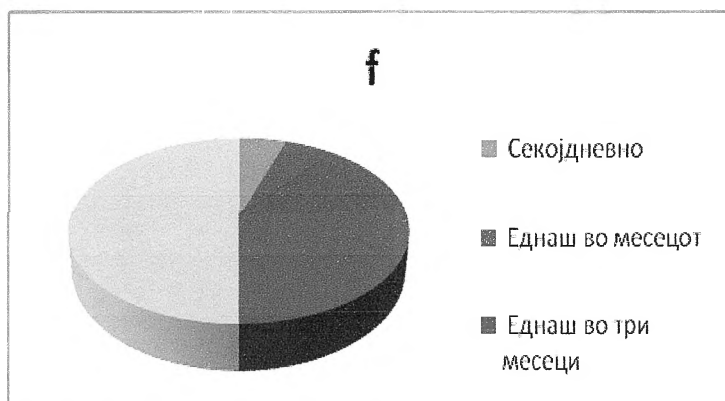
Графикон 6. Графички приказ на ставовите на испитаниците во однос на потребата од интерна контрола во основното училиште

Табела 23. Анализа на ставовите за прашањето „Колку често се спроведува интерната контрола?“

	Колку често се спроведува интерната контрола од страна директорот во Вашето училиште?	f	%
А.	Секојдневно	19	10,6
Б.	Еднаш во месецот	20	11,1
В.	Еднаш во три месеци	47	26,1
Г.	На крајот на учебната година	/	
Д.	По потреба	94	52,2
Ѓ.	Никогаш не се спроведува	/	/
Вкупно		180	100

Од податоците добиени во табела 23 се гледа дека најголемиот процент испитаници односно 52,5% се изјасниле дека интерната контрола се спроведува по потреба во основните училишта, 26,1 еднаш на три месеци, 11,1 % одговориле дека се спроведува еднаш во месецот, а 10,6% дека интерната контрола се спроведува секојдневно.

Анализата на овие податоци ни укажува на тоа дека спроведувањето на интерната контрола успешно функционира во оние основни училишта во кои беше спроведено истражувањето.

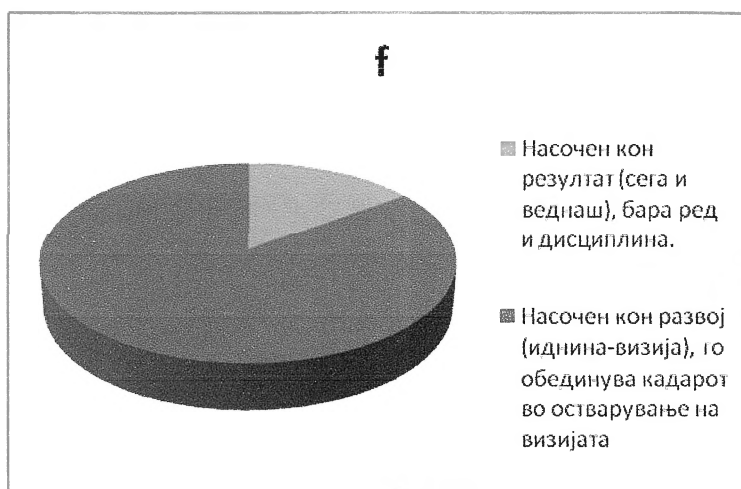


Графикон 7. Графички приказ на тоа колку често се спроведува интерната контрола во основното училиште

Табела 24. Анализа на испитаниците кон што е насочен директорот при спроведување на интерната контрола

Што мислите, Директорот со спроведување на интерната контрола е насочен кон:		
	f	%
Насочен кон резултат (сега и веднаш), бара ред и дисциплина.	27	15
Насочен кон развој (иднина-визија), го обединува кадарот во остварување на визијата	153	85
Вкупно	180	100

Од табелата се гледа дека најголем број од наставниците 153 или 85% е насочен кон развој- визија, и директорот го обединува кадарот во остварување на визијата, а 27 испитаници или 15% сметаат дека директорот е насочен кон резултат, бара ред и дисциплина.



Графикон 8. Графички приказ на тоа кон што е насочен директорот со спроведување на интерната контрола

Табела 25. Анализа на ставовите на испитаниците “Како се врши контролата“

Σ		Присутно						Контролата се врши	Потребно						
f	%	1		2		3			1		2		3		Σ
		f	%	f	%	f	%		f	%	f	%	f	%	
180	100	5	2,7	126	70	49	27,2	Со посета на часови и реализација на плановите за остварување на воспитно-образовната работа	8	4,4	100	55,6	72	40	180
180	100	4	2,2	122	67,8	54	30	Преку проверка на дневници	8	4,4	113	62,8	59	32,8	180
180	100	3	1,7	108	60	69	38,3	Континуирано следење на резултати	6	3,3	98	54,5	76	42,2	180
180	100	3	1,7	98	54,4	79	43,8	Интервју со вработени	3	1,7	101	56,1	76	42,2	180
180	100	4	2,2	66	36,7	110	61,1	Проверка на педагошка документација и евиденција	3	1,7	101	56,1	76	42,2	180
180	100	7	3,9	105	58,3	67	37,2	Анкета на родители	2	1,1	96	53,3	82	45,6	180
180	100	3	1,7	110	61,1	67	37,2	Анкета на ученици	4	2,2	90	50	86	47,8	180
180	100	6	3,3	113	62,7	61	33,8	Пропишаните критериуми се примнуваат	/	/	96	53,3	84	46,7	180
180	100	3	1,7	110	61,1	67	37,2	Во училиштето постои добра координација на училиштето и другите органи	2	1,1	90	50	88	48,9	180

Деветтото прашање од анкетниот прашалник наменет за наставниците се однесува на тврдењето “На кој начин се врши контролата во основното училиште“ и тука е направена една компарација каква е моменталната состојба на контролата во училиштето и каква треба да биде. Во ова прашање има девет ставови. Во продолжение е направено рангирање на ставовите во однос на највисоката

вредност „да во голема мера“ за присутната состојба , и „многу е потребно“ за потребната состојба на контролата во училиштата.

Прво рангиран е ставот за проверка на педагошката документација евиденција. Од табелата гледаме дека не постои голема разлика од моменталната состојба на училиштата и посакуваната односно каква треба да биде.

Во првиот случај со фреквенција 110 или 61,6% се изјасниле во голема мера за овој став, 66 или 36,7% делумно и само 4 или 2,2% негативно.

Во однос на потребата од контрола на педагошката документација и евиденција со фреквенција 101 или 1,7% се изјасниле дека е потребно, 76 или 42,2 % дека многу е потребно да се применува овој став од внатрешната контрола, а пак 3 или 1,7% дека не е потребно да се прави ваков вид на контрола.

Второ рангиран е ставот дека во училишта во голема мера се прави интервју со вработените на тоа одговориле 79 или 43,8%, 98 или 54,3% делумно се согласуваат со овој став , а 3 или 1,7% воопшто не се согласуваат.

Во однос на истиот став но потребна ситуација со фреквенција 101 или 1,7% се изјасниле дека е многу потребно, 76 или 42,2 % делумно , а пак 3 или 1,7% дека не е потребно да се прави ваков вид на контрола.

Трето рангиран е ставот дека контролата во училиштата се врши преку континуирано следење на резултати. Присутната состојба во училиштата во однос на овој став ја искажале позитивно во голема мера 69 или 38,3%, делумно одговориле 108 или 60%, а негативно се изјасниле 3 или 1,7% во однос на ова тврдење. Наспроти присутната состојба за потребна состојба во училиштето по однос на овој став се изјасниле дека многу е потребно 98 или 54,5% , дека е потребно 76 или 42,2% и дека не е потребно 6 или 3,3% од вкупниот број на истражувачи.

Четврто рангиран во однос на фактичката состојба на истражувањето за начинот на кој се врши контролата во основните училишта го делат три става и тоа

анкетата на родителите, анкетата на учениците како и ставот дека во училиштето постои добра координација со другите органи.

Со фреквенција 67 или 37,2% во голема мера се согласуваат со овој став, делумно 105 или 58,3%, 110 или 61,1%, а пак мала е бројката на оние кои се изјасниле негативно.

Од табелата за потребната состојба на овој став во училиштата слична е состојбата со фреквенција 96 или 53,3% сметаат дека многу е потребно да се врши контрола преку анкета на родители и ставот дека во училиштето постои добра координација на училиштето и другите органи, потребно е да се спроведува одговориле 82 или 45,6%, а само 2 или 1,1 одговориле негативно.

Во однос на ставот за анкета на ученици во истражувањето се изјасниле дека е многу потребно 90 или 50%, потребно е 86 или 46,7%, а 4 или 2,2 % не се согласуваат во однос на овој став.

Следните резултати се однесуваат на ставот дека пропишаните критериуми се примнуваат во текот на работењето на училиштата.

Присутна е следната состојба во училиштата. Со фреквенција 61 или 33,8% се изјасниле дека е присутна во голема мера, 113 или 62,7% дека е делумно присутна и 6 или 3,3% одговориле со негативен став.

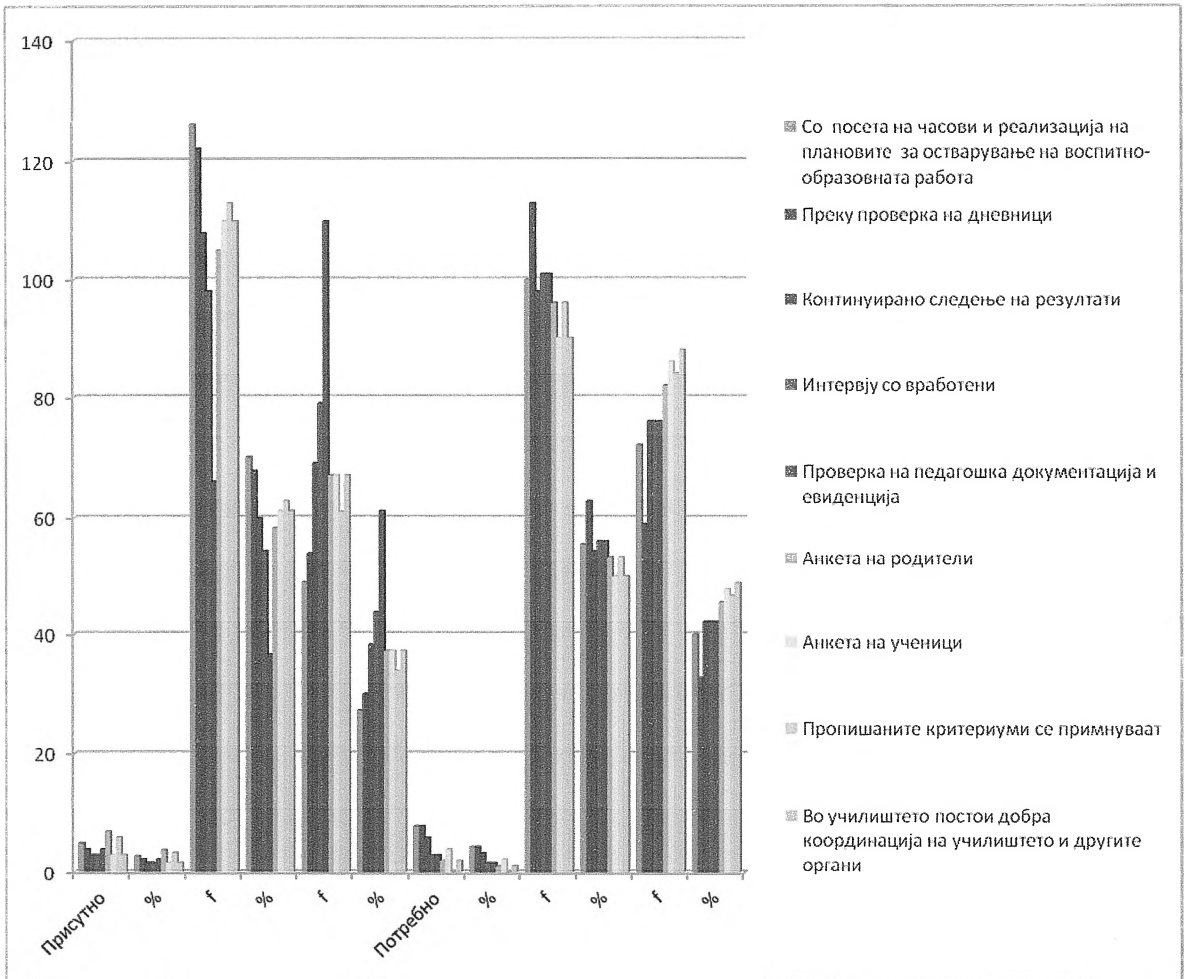
За потребната состојба во однос на истиот став наставниците се изјасниле на следниот начин, 96 или 53,3% дека е многу потребно да се реализира овој став, 84 или 46,7% исто така одговориле позитивно во однос на примена на овој став. Во однос на присутната состојба на ставот т.е за проверка на дневници во училиштата позитивно се изјасниле 54 или 30%, делумно 122 или 67,8%, а 4 или 2,2% негативно. Потребната состојба на овој став во училиштата ја оцениле со фреквенција 113 или 62,8% многу е потребна примена на овој став, 59 или 32,8% потребно е, а 8 испитаници или 4,4% одговориле негативно.

Во однос на последно рангираниот став од прашањето во табела 25, за присутната состојба во училиштето со фреквенција 49 или 27,2% дека во голема мера се применува овој став во вршењето на интерна контрола во училиштето, со

фреквенција 126 или 70% се изјасниле делумно во однос на овој став, а 5 или 2,7% негативно.

За потребната состојба на примена на овој став при интерна контрола во училиштето се изјасниле 100 или 55,6% дека е многу потребно, 72 или 40% дека е потребно а 8 или 4,45% дека не треба да се применува овој вид на контрола во основните училишта.

Врз основа на податоците можеме да заклучиме дека контролата во основните училишта која е предмет на истражувањето се реализира, практично се применува при што ја прави ефикасна организацијата. Спроведувањето на интерната контрола е процес кој треба да се спроведува секогаш, со што би се обезбедило целосно надминување на недостатоците и проблемите кои се јавуваат во текот на работењето во основните училишта.



Графикон 9. Споредбен графички приказ за тоа “Како се врши контролата“

3-3 Анализа и интерпретација на резултатите од прашалникот наменет за стручните соработници

Во истражувањето беа вклучени и стручни соработници од основните училишта, со нивните ставови во врска со интерната контрола. Целта на прашалникот беше да дојдеме до податоци за нивните ставови и мислења кои се однесуваат на спроведувањето на интерната контрола во нивните училишта. Прашалникот содржи прашања од отворен, затворен тип и прашања со алтернација. Во воведниот дел од анонимниот прашалник се бараа податоци за општи податоци на стручните соработници, степен на образование, пол и должина на работно искуство во образование.

Табела 26. Општи податоци за статурот стручни соработници во однос на образование и пол

Стратум	Степен на образование		Пол		Должина на работно искуство						Вкупно
	ВСС	М-Р	ж	м	0-5	5-10	10-15	15-20	20-25	Над 25	
	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f
Стручни работници	19	1	19	1	5	3	2	1	3	6	20

Во табелата 26 се прикажани општите податоци за статурот стручни соработници. Тие се поделени по должина на работно искуство, бидејќи сакавме да дојдеме до податоци врз основа на нивните ставови, за досегашните стекнати искуства пред многу години и денес.

Резултатите од табелата говорат дека 19 од стручните соработници се со високо образование, 19 жени, 9 испитаници се со поголемо работно искуство, а останатите 11 се со пократко работно искуство до 15 години.

Табела 27. Општи податоци за стратумот стручни соработници

Стратум	Педагог	Психолог	Друго	Вкупно
	f	f	f	f
Стручни соработници	10	8	2	20

Во стратумот стручни соработници се вклучени вкупно 20 стручни соработници, што претставува 9,4% од вкупниот број испитаници вклучени во ова истражување (Табела3). Од нив десет се педагози, осум психолози, а само двајца спаѓаат во категорија други, односно дефектолог и социјален работник.

Првото прашање е од отворен тип и се бараше од стручните соработници да наведат неколку карактеристики кои го опишуваат директорот и неговата работа во основното училиште. Одговорите на стручните соработници се поклопуваат со оние од наставниците, односно стручните соработници имаат изградено позитивно мислење за менаџирањето на директорите во основните училишта. Тоа подразбира дека директорот ги поседува сите позитивни особини на современ директор-менаџер во воспитно образовната институција. Тоа се: интелигенција, високо ниво на знаења, креативност, оригиналност, истрајност, одговорност, практичност, претприемивост, демократичност, и респектирање на личност

Табела 28. Одговори на анкетираниите стручни соработници во врска со нивниот став за директорот и неговата менаџерска работа.

(Изберете еден од понудените одговори)	Да, во потполност f	Делумно/ понекогаш f	Не f	Вкупно f
2.1.Директорот поседува менаџерски вештини	16	4	/	20
2.2.Директорот овозможува успешно функционирање на работата во училиштето	18	2	/	20
2.3.Директорот секојдневно ја следи Вашата работа и активностите во училиштето	16	4	/	20
2.4.Во Вашето училиште се врши интерна контрола од страна на директорот	17	3	/	20
2.5.Директорот е доволно стручен и компетентен за спроведување на интерна контрола	15	5	/	20
2.6.Потребна е интерна контрола во однос на планирањето и реализирањето на активностите	12	6	2	20
2.7.Со интерната контрола навремено ќе се откријат грешките, и ќе се коригираат	13	7	/	20

На второто прашање од прашалникот наменет за стручните соработници (табела 28), им беа понудени повеќе искази каде што тие требаа да одберат од нив со кој ќе се согласуваат, делумно се согласуваат или не се согласуваат.

На истиот начин како и во прашалникот наменет за наставниците поголемиот број стручни соработници одговориле дека во потполност се согласуваат со поголмиот број дадени ставови. Од резултатите внесени во табела бр 28 воочуваме дека најголемиот број стручни соработници имаат позитивно мислење по однос на поставените ставови.

Имено, поголемиот број од стручните соработници се согласуваат со овој став, со што се добива позитивна слика кои тие ја имаат за директорот кој раководи со нивното училиште .

Стручните соработници потполно се согласуваат во поголемиот број за следните ставови: дека во училиштето во кое е спроведено истражувањето се спроведува интерна контрола од страна на директорот, директорот овозможува успешно функционирање на работата во училиштето, директорот поседува менаџерски вештини, директорот е доволно стручен и компетентен за спроведување на интерна контрола во училиштето, со интерната контрола навремено ќе се откријат грешките, и ќе се коригираат, потребна е интерна контрола во однос на планирањето и реализирањето на активностите, директорот секојдневно ја следи вашата работа и активностите во училиштето

Од дадените резултати во табелата можеме да заклучиме дека директорот навистина спроведува интерна контрола во училиштето, поседува добри менаџерски способности, и тој е оној кој ги насочува вработените кон остварување на предвидени цели на училиштето.

Табела 29. Лична проценка на стручните соработници на прашањето “Дали директорот успешно ја врши контролната функција?”

Сметате ли дека директорот успешно ја врши контролната функција?					
1	2	3	4	5	Вкупно
f	f	f	f	f	f
/	2	1	2	15	20

Во однос на прашањето “Дали директорот успешно ја врши контролната функција“ стручните соработници имаа задача да дадат лична процена од 1 до 5, при што 1 е најмалку, а 5 најмногу. Имено 15 целосно се согласуваат, со фреквенција 3 делумно се согласуваат, а само 2 негативно го оцениле овој став. Анализата на поединечните резултати по основни училишта се совпаѓа со анализите на вкупните резултати. Резултатите потвдуваат дека директорот во основните училишта успешно ја спроведува контролната функција како една од најбитните функции во процесот на менаџирање.

Табела 30. Анализа на ставовите на стручните соработници

Внатрешната контрола претставува:	Се согласувам	Не се согласувам	Немам мислење	Вкупно	Ранг
	f	f	f	f	
1.Реална слика за степенот на постигнатост на планираните цели	19	1	/	20	2
2.Помага да се дијагностицираат причините за можните отстапувања или заостанувања од планираните цели	20	/	/	20	1
3.Помага за успешно организирање на воспитно-образовната дејност	20	/	/	20	1
4.Ги прикажува постигнувањата на учениците	15	2	3	20	3
5.Овозможува навремено коригирање на констатираните слабости	19	/	1	20	2
6.Притисок врз вработените	2	12	6	20	5
7.Создава основа за награди, признација укори	14	5	1	20	4
8.Треба да се однесува само за оние со пократко работно искуство	2	17	1	20	5

Прашањето поставено за внатрешната контрола имаше за цел од анкетираниите стручни соработници да се добијат информации за значењето на внатрешната

контрола, нејзините предности и недостатоци. Во однос на ова прашање испитаниците одговориле на следниот начин:

Прво рангиран е ставот со најголем број на позитивно изјаснети стручни соработници, „Внатрешната контрола помага да се дијагностицираат причините за можните отстапувања или заостанувања од планираните цели и овозможува успешно организирање на воспитно-образовната дејност“. Со овој став се согласуваат сите испитаници.

Второ рангиран е ставот „Реална слика за степенот на постигнатост на планираните цели и овозможува навремено коригирање на констатираните слабости“. За двата става се согласуваат 19 испитаници. Поголем број од стручните соработници позитивно ги оцениле и следните ставови согласно рангот. Исто како и наставниците и стручните соработници потврдуваат, односно не се согласуваат дека внатрешната контрола предизвикува притисок кај вработените и треба да се применува за вработени кои имаат помало работно искуство.

Табела 31. *Анализа на ставовите на стручните соработници за потребата од интерната контрола во основните училишта*

Кој е вашиот став во однос на потребата од интерна контрола во вашето училиште	f
Не е потребна да се спроведува.	2
Потребна е советодавна контрола.	5
Потребна е, бидејќи обезбедува повратна информација, и ја прави ефикасна организацијата.	13
Вкупно	20

Од табелата се воочува дека на стручните соработници им се понудени неколку одговори, а тие требаа да го одберат оној став со кој најмногу се согласуваат.

Резултатите од ова прашање ја потврдуваат поставената хипотеза-„*Кај сите испитаници преовладува ставот дека со интерната контрола ќе се обезбеди повратна информација за работата на училиштето, и ја прави ефикасна организацијата.*“Имено 13 од испитаниците одговориле дека потребно е да се спроведува интерна контрола во основните училишта , бидејќи ја прави ефикасна организацијата, 5 се изјасниле дека е потребна советодавна контрола, а само 2 стручни сработници се изјасниле дека не треба да се спроведува интерна контрола во основните училишта.

Табела 32. *Анализа на ставовите за прашањето „Колку често се спроведува интерната контрола?“*

	Колку често се спроведува интерната контрола од страна директорот во Вашето училиште?	f	Ранг
А.	Секојдневно	3	3
Б.	Еднаш во месецот	4	2
В.	Еднаш во три месеци	1	4
Г.	На крајот на учебната година	/	/
Д.	По потреба	12	1
Ѓ.	Никогаш не се спроведува	/	/
	Вкупно	20	

Од податоците од табелата бр.32, може да се забележи дека повеќето од половината стручни соработници се изјасниле дека во нивното училиште интерната контрола се спроведува по потреба. Позитивен одговор дале и за другите дадени ставови во помал број, со исклучок на ставот интерна контрола не се спроведува во основните училишта каде што нема одговор од ниту еден испитаник.

Всушност, овие податоци не водат во правец на потврдување на следната помошна хипотеза-“*Наставниот кадар и стручните соработници имаат приближно исти ставови за тоа колку често се спроведува интерната контрола во нивните училишта*“.

Седмото прашање во прашалникот наменет за стручните соработници е од отворен тип, во кое што сите стручни соработници исто одговорија дека не постојат причини кои го оневозможуваат спроведувањето на интерната контрола во основните училишта.

Табела 33. Ставот на стручните соработници, кон што е насочен директорот при спроведување на интерната контрола.

Што мислите, Директорот со спроведување на интерната контрола е насочен кон:	
	f
Насочен кон резултат (сега и веднаш), бара ред и дисциплина.	4

Насочен кон развој (иднина-визија), го обединува кадарот во остварување на визијата	16
Вкупно	20

Осмото прашање е така формулирано за да дојдеме до информации кои ќе ја потврдат или отфрлат хипотезата дека-“*Наставниот кадар и стручните соработници сметаат дека директорот е насочен кон обединување на кадарот во остварувањето на визијата.*“.

Од табелата 33 се гледа дека 16 од испитаниците се изјасниле дека директорот во основното училиште е насочен кон развој , визија кој го обединува кадарот, а 4 сметаат дека директорот е насочен кон резултат, бара ред и дисциплина.

Деветтото прашање е од отворен тип и имаше за цел да се добијат мислења од стручните соработници дали тие како стручни соработници треба да пружаат помош во корегирањето на грешките кои се констатирани со интерната контрола. Одговорите на стручните соработници по ова прашање се кај сите позитивни, тие се оние чија меѓусебна комуникација , тимска работа води до успех и од нивна страна се очекува давање на стручни сугестии и советодавно-инструктивно делување, а сето тоа води кон подобрување на воспитно-образовниот процес. Добиените податоци говорат дека и стручните соработници имаат важна улога во спроведување на интерната контрола во училиштето.

Табела 34. Ставот на стручните соработници како се врши контролата во основните училишта.

Σ	Присутно			<u>Контролата се врши</u>	Потребно			
	1	2	3		1	2	3	Σ
f	f	f	f		f	f	f	f
20	/	9	11	Со посета на часови и реализација на плановите за остварување на воспитно-образовната работа	/	11	9	
20	5	6	9	Преку проверка на дневници	/	10	10	20
20	/	5	15	Континуирано следење на резултати	1	10	9	20
20	/	8	12	Интервју со вработени	1	10	9	20
20	2	8	10	Проверка на педагошка документација и евиденција	/	11	9	20
20	/	5	15	Анкета на родители	1	11	8	20
20	3	12	5	Анкета на ученици	1	9	10	20

20	2	9	9	Пропишаните критериуми се примнуваат	/	6	14	20
20	/	8	12	Во училиштето постои добра координација на училиштето и другите органи	/	8	12	20

Добиените резултати од табелата 33 потврдуваат дека во најголем број контролата се врши во училиштата, таа е присутна, и стручните соработници исто како и наставниците имаат можност да дадат свое мислење по однос на одделни ставови при тоа дававајќи мислење дека во голема мера е застапен ставот, делумно или пак не присутен при правењето на интерната контрола. Наспроти актуелната состојба по одделните ставови, стручните соработници имаат можност да го дадат своето мислење одделно за сите ставови на кој начин треба да се прави контролата во основните училишта. Кај сите ставови гледаме дека контролата е присутна во голема мера, поголемиот број стручни соработници одговориле позитивно со исклучок на ставот анкета на ученици на кој што одговориле 5 стручни соработници .

Наспроти присутната состојба на контролата во основните училишта која што е оценета како што напоменавме во сите ставови од трдењето позитивно, стручните соработници оцениле дека е потребно да се врши контрола по основ на сите ставови од основното училиште со што уште еднаш се потврдува хипотезата дека контролата во основните училишта се врши и потребно е секогаш да се спроведува со една единствена цел, а тоа е подобрување на воспитно-образовниот процес и постигнување на однапред планираните цели на институцијата.

A decorative scroll graphic with a central text box. The scroll is oriented horizontally and has a rounded left edge and a rounded right edge. The text is centered within the scroll.

IV.Заклучни согледувања

4-1 Заклучни согледувања од истражувањето

Општи заклучоци

Анализата на податоците добиени од истражувањето ја потврди општата (генерална) хипотеза, дека интерната контрола во основните училишта овозможува успешна реализација на воспитно-образовниот процес, и подобрување на квалитетот на работа на основните училишта. Врз основа на направената анализа се изведени следните општи заклучоци, кои се однесуваат на посебните хипотези.

1. Во врска со првата посебна хипотеза, која гласи – „Не постојат разлики во ставовите на директорите во однос на резултатите кои укажуваат на задоволителна ефикасност на основното училиште.“ Од анкетирањето на директорите на основните училишта се добиени податоци со кои се потврдува хипотезата. Хипотезата се потврдува со согласност од 100%, (табела број 5). Тоа значи дека сите директори кои се вклучени во ова истражување се задоволни од резултатите со кои располагаат.

2. Од увидот на податоците кои се добиени со истражувањето се докажа и втората помошна хипотеза, а тоа е дека – „Кај сите испитаници преовладува ставот дека интерната контрола овозможува навремено коригирање на констатираните грешки, и ги согледува причините за можните отстапувања“. Имено, преку своите ставови сите директори и стручни работници се изјасниле потврдно на ова прашање, (Табела 6, табела 31), а додека пак кај наставниците доминираше позитивниот став и со 53,9% потребна е бидејќи овозможува повратна информација и 37,8% потребна е советодавна контрола (Табела 22).

3. За проверување на третата помошна хипотеза – „Кај директорите доминира позитивниот став во однос на нивната стручност и компетентност за спроведување на интерната контрола“, добиените податоци ја потврдуваат оваа хипотеза, бидејќи сите дванаесет директори себе си се сметаат дека се

доволно стручни и компетентни за спроведување на контролата. Со овие ставови директорите на своја страна го ставаат целокупниот процес на контрола во институцијата со која раководат, како и донесувањето на одлука за корегирање на констатираните неправилности.

4. За проверување на четвртата хипотеза која гласи „ *Не постојат разлики во ставовите на наставниците и стручните соработници за тоа колку често се спроведува интерната контрола*“ се анализирани податоците од страна на наставниците и стручните соработници, кои не водат кон докажување на помошната хипотеза. Податоците по основ на оваа хипотеза беа мошне блиски со што истата се докажа, а тоа е дека интерната контрола во основните училишта директорите ја спроведуваат по потреба односно континуирано.

5. Добиените резултати од истражувањето ја потврдуваат следната хипотеза. Имено, девет од дванаесет директори сметаат дека со тој вид контрола ќе се обезбеди повратна информација за работата на училиштето, (Табела 7), кај наставниците имаме согласност од 53,9% со овој став, (Табела 22), додека пак кај стручните соработници согласни се 65% со овој став, (Табела 31). Од добиените податоци може да се докаже – „*Кај сите испитаници преовладува ставот дека интерната контрола обезбедува повратна информација за работата на училиштето и ја прави ефикасна организацијата.*“

6. Во врска со шестата хипотеза – „*Директорите на основните училишта најмногу внимание посветуваат на способноста за добар однос кон учениците и соработка со родителите од страна на стручните соработници и наставниот кадар*“ според следните добиени резултати од истражувањето истата се потврдува. Десет директори (Табела 12), одговориле дека особено е битен добриот однос на наставниот кадар и стручните соработници со децата, вклучувајќи ја и добрата соработка со родителите како битен фактор во успешно реализирање на воспитно-образовниот процес.

7. Во врска со седмата хипотеза, „Директорите сметаат дека со континуирана контрола би се отстраниле евентуалните грешки и недостатоци, а притоа ќе се дојде до подобрување на воспитно-образовниот процес“ повеќето од половината од директорите се изјасниле дека контролата ја спроведуваат по потреба во текот на работењето (табела 10), на тој начин се овозможува навремено отстранување на евентуалните грешки со што се докажува поставената хипотеза.

8. Добиени резултати од истражувањето ја потврдуваат осмата хипотеза која гласи „Наставниците и стручните соработници сметаат дека директорот на основните училишта успешно ја врши контролната функција“. Резултатите говорат дека 75 % од анкетираниите стручни соработници потврдуваат дека директорите на основните училишта успешно ја вршат контролната функција, а 67,8 % од наставниците исто одговориле дека директорот на училиштето успешно ја врши контролната функција.

9. Следните резултати ја потврдуваме деветата хипотеза која гласи - „Постојат разлики во ставовите на директорите за тоа по колку време повторно се спроведува контрола “. Податоците од табелата 13 докажува дека навистина постојат разлики во ставовите на директорите по колку време се спроведува повторно интерната контрола но поголемиот број директори сметаат дека контролата се спроведува по потреба.

10. Во врска со десеттата хипотеза која гласи - „Директорите на основните училишта споделуваат ист став во однос на постоењето на реакции при спроведување на контрола“, ги добивме следните резултати: единаесет директори се согласни и сметаат дека не постојат никакви пречки во извршувањето на работните задачи, само еден директор се изјаснил дека наидува на реакции, и на тој начин се потврдува и оваа хипотеза.

11. За проверување на единаесетата хипотеза која гласи, „Наставниот кадар и стручните соработници сметаат дека директорот е насочен кон обединување на кадарот во остварување на визијата“ се анализирани одговорите од наставниците и стручните соработници, и притоа 85% од наставниците се изјасниле дека директорот е насочен кон обединување на кадарот, (Табела 24), и

80% од стручните работници го делат истиот став, (Табела 33) со што се докажува хипотезата.

12. За проверување на последната хипотеза која гласи – „*Наставниците и стручните соработници имаат приближно исти ставови за присутната и потребната состојба на процесот на интерна контрола во основните училишта*“, ни служат податоците добиени во (табела 25) и (табела 34), во која што нема големи разлики на присутната состојба и потребната состојба во однос на поединечните ставови. Оваа хипотеза потврдува дека интерната контрола во основните училишта се спроведува и дека секогаш потребно е да се спроведува во основните училишта од страна на директорот за успешна функционирање на училиштата .

Анализата на добиените податоци од испитаниците вклучени во истражувањето, покажува дека се потврдени и прифатени поставените помошни хипотези, со што целосно се потврдува и главната хипотеза на ова истражување – „*Интерната контрола во основните училишта придонесува за успешна реализација на воспитно-образовниот процес и подобрување на квалитетот на работа на основните училишта*“.

Покрај основната цел на истражувањето, за која сметаме дека во целост е остварена, од спроведеното истражување можеме да заклучиме, дека интерната контрола е навистина потребна во делот на управувањето на директорот со училиштето, бидејќи ја прави организацијата ефикасна и ефективна. Контролата како современ менаџмент процес треба да стане составен дел од секоја организација, како услов за успешно завршување на однапред поставените цели. Контролата во основа треба да се сфати како позитивна активност кој овозможува, уште во фазата на извршување на задачите да се откријат грешките, да се коригираат, и да се овозможи остварување на планираните цели.

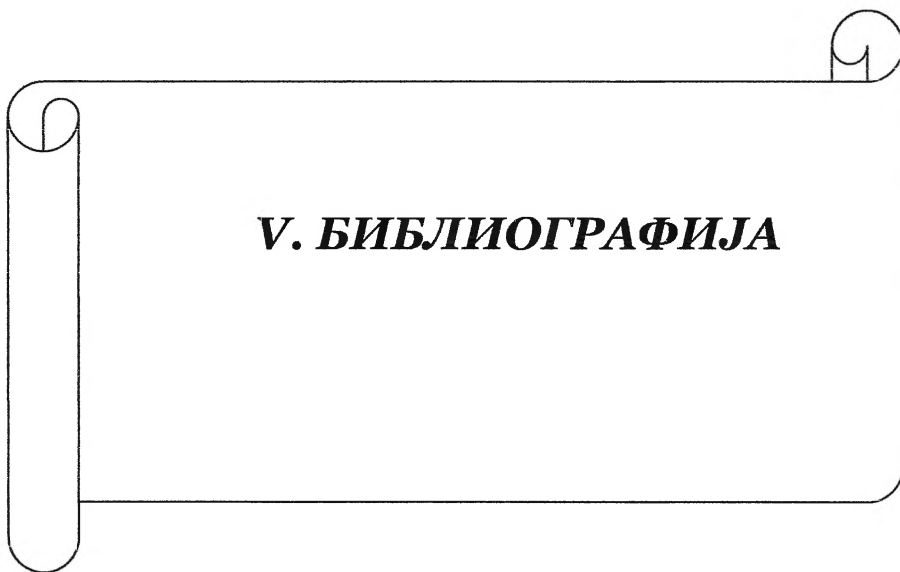
Препораки

Од анализирањето на тематиката и спроведеното емпириско истражување дојдено е до заклучоци од кои , пак се изведуваат препораки, предлози ,сугестии и тоа:

- Контролата е позитивна активност
- Овозможува рационална употреба на ресурсите
- Квалитетно извршување на работните задачи
- Заштеда
- Заштита на имот
- Насочена е кон стратешки цели
- Ги мотивира вработените

Директорот на училиштето е одговорен за остварување на следните задачи: дава насоки и упатства на соработниците и вработените, превзема корективни акции по разни проблеми, ги формулира целите кои што треба да се реализираат, ги групира активностите, ги стимулира вработените, определува награди, признанија, донесува нови одлуки за нови проекти, ангажира соработници, склучува договори, ја претставува институцијата во земјата и странство, врши интерна контрола на работата.

Со внатрешната контрола се прикажуваат постигнувањата на вработените, и се добива реална слика за степенот на постигнатост на планираните цели, се констатираат евентуалните грешки и се превземаат корективни дејствија за нивно отстранување. Од резултатите на ова истражување , се надеваме дека учесниците во воспитно-образовниот процес ќе ги поттикнеме на позитивен пристап кон процесот на контрола, а ефектите од него се подигнување на квалитетот на наставата и постигнување на целите на едно современо ефективно училиште.



1. Адигес, И. (1998). *Овладување со промените - Моќта на взаемните доверба и почит во личниот живот, семејството, бизнисот и општеството*, Скопје:Детра.
2. Алабашовска-Дамовска, Л. (1997), *Компаративно истражување на воспитно-образовни вредности*, Скопје:Круг.
3. Ангелоска-Галевска, Н. (1998), *Квалитативните истражувања во воспитанието и образованието*, Битола: Киро Дандаро.
4. Вилотијевиќ, М. (1993), *Организација и руковођење школом*, Белград: Научна книга.
5. Гоцевски, Т. (2003), *Образовен менаџмент*, Куманово: Македонска ризница;
6. Гоцевски, Т. (2004), *Економика во образованието*, Куманово: Македонска ризница;
7. Гоцевски, Т. (2007), *Образовен менаџмент-трето издание*, Скопје: Филозофски факултет, Македонска ризница, Куманово.
8. Грифин, Р.В. (2010), *Основи на менаџментот*, Кочани: Генекс.
9. Даскалов, Н. (1994), *Менаџери от агресивен тип*, Велико Трново.
10. Димитровски, Р. (1999), *Менаџмент на училишна инфраструктура*, Битола: Здружение за истражување, наука и обука.
11. Ѓорѓијовски, Б.Бојациоски, Д. (2003), *Теорија на организација*, Скопје:Економски факултет
12. Закон за основно образование,(2008),Сл.Весник на Р. Македонија бр.103 <http://www.mon.gov.mk/images/pdf> (accessed 17th of March 2018).
13. Закон за просветната инспекција („Службен весник на Република Македонија“ бр.57/2010 и 51/2011),
14. Јанкоски, Д. (1998), *Транзиција, менаџмент, образованието*, Скопје:НИРО Просветен работник .
15. Јанкоски, Д. (2002), *Организација на образованието*, Битола:
16. Јанкулов, Ј. и Забунов, Г. (1997), *Менаџмент*, Софија:Тилиа
17. Јобик, Б. (2005), *Современо училиште избор или потреба*, Скопје:Просветен

работник.

18. Николова–Димулкова, А. (2015), *Интерната контрола во функција на подобрување на квалитетот во детските градинки* (магистерски труд), Скопје: Филозофски факултет.
19. Карнеги, Д. (2008), *Психологија на успехот-лидерството во вас*, Скопје:Наша книга.
20. Кралев Т.(1995).Основи на менаџментот.Скопје:ЦИМ.
21. Национална програма за развој на образованието во Р. Македонија 2005-2015, (2004), Скопје:МОН на РМ
22. Образовни рефлекси бр2-3,(2007), Биро за развој на образованието.
23. Образовни рефлекси бр.4, (2007), Биро за развој на образованието.
24. Петковски, К. Алексовска, М. (2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието.
25. Петковски, К. (1998).*Менаџмент во училиште*.Скопје:НИРО Просветен работник.
26. Петковски, К.,Јанкуловска,П. (2006), *Деловно комуницирање*, Струга:ИРИС-Р.
27. Петковски, К.,Пеливанова,Г. (2009). *Предизвиците на современото лидерство во образованието*.Битола:Херакли Комерц.
28. Петковски, К.,Трајковска, И. (2004), *Прирачник за развојно планирање на училиштето*, Битола;Херакли комерц.
29. Мостров, В. (1981), *Улога директора у стручној и педагошкој усовршавају наставника*, Скопје: Републички завод за унапредување на воспитанието и образованието на СРМ.
30. Мостров, В. (1996). *Подобрување на квалитетот на менаџерската улога на директорот на училиштата што реализираат активна настава-интерактивно учење*, Скопје.
31. Милошевиќ-Јешиќ, С. (2009). *Управљање развојним променама у школи*, Београд: Завод за унапређење образовања и васпитања.

32. Миленковска, В. (2005), *Менаџерската функција и контролирање во основните училишта*, Скопје : Образовни рефлекси , бр 1-2
33. Митровиќ, Д. (1972), *Евалуација, ефективности наставног рада*, Сараево: Искуства.
34. Мицковска-Ралева, А. (2013). *Квалитет на системот за обезбедување квалитет во основно образование*, Скопје: Центар за истражување и креирање
35. Мирчев, Д. (1992), *Општествените промени , профитот и образованието*, Скопје: Просветно дело, бр.5
36. Најденова, Н. (1995), *Менаџер в образованието*, Благоевград.
37. Нацева, Б. (2007), *Програма за обезбедување и контрола на квалитетот на образованието*, Скопје: Биро за развој на образованието.
38. *Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015, со придружни документи*, (2006), Скопје: Министерство за образование и наука на РМ;
39. Петковски, К., Ламева, Б., Миленковска, В. (2004), *Интегралната евалуација како основа за функционално инспектирање*, Кочани: Европа 92.
36. Петковски, К., Стојановски, М. и Стојанов, М. (1998), *Постојната раководна структура во училиштата од Република македонија (студија)*, Битола: Центар за стручно образование, оспособување и развој
40. Петковски, К., Пеливанова, Г. (2009), *Предизвици на современото лидерство во образованието*, Битола: Херакли
41. *Правилник за начинот и постапката за вршење на инспекциски надзор на просветната инспекција*. Скопје: Министерство за образование и наука.
42. Пранговска, Л. (1998), *Деловно однесување: култура, комуникација, однесување*, Охрид
43. Тончев, К (1998), *Управление на персонала*. Софија
44. Тодоров, Т. (2006), *Менаџмент*, Скопје: Европски универзитет

45. Трајковска, В, (2004), “Директорот како креатор на ефикасно и ефективно училиште“, *Воспитни крстопати*, бр.84, 20-25.
46. Упатство за вреднување на работните должности на наставниците и стручните соработници во основното и средното образование, Скопје: Министерство за образование и наука, стр 4-6
47. Фалмер, М.Р. (1995), *Новиот менаџмент*, Скопје: Скај агенција.
49. Чишунковска, В. (1993), *Основи за управување со квалитетот*, Скопје: Економски факултет
50. Шуклев, Б. (1993), *Менаџмент*, Скопје: Економски факултет.
51. Шуклев, Б. (1993), *Деловно планирање*, Скопје: Економски факултет.
52. Adičes, I. (2004), *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, Novi Sada: Graph Style.
54. Brekić, J. (1973). *Planiranje kadrova i obzovanja u organizacijama udruženog rada*. Zagreb: Ekonomski institut.
55. Bud, Dj. (1996), *Efikasne škole*, Beograd: Centar za usavršavanja rukovodilaca u obrazovanju.
56. Di Kamp (2000). *Menadžer 21.stoljeca, tehnike rukovodena za ovi milenij*. Zagreb: MEP KONSULT
57. Gareth, R. Jenifer, M. (2008), *Современ менаџмент*, Скопје: Глобал комуникации.
58. Klafki, W. I dr. (1994), *Didakticke teorije*, Zagreb: Educa; 34. Ubben, G. Haghés, L. (1991), *The principal, creative leadership for effective schools*, Usa: Allin and Bacon.
59. Lalovic, P.R. (2008). *Škola i kvalitet*, Foca: CKI
60. Luthans, F., Schonberger, R., Morey, R. (1976), *Introduction to management: A contingency approach*, New York: McGraw-Hill Book Company.
61. Manske, F.M. (1990), *Secrets of Effective Leadership*, Columbia, US.
62. Marko, F. (1996), *Skrivnosti vodenja škole*, Didakta

63. Pivac, J. (1995), *Skola u svjetu promena*, Beograd: Savremena pedagoska misao
64. Ratkovic, M. (1997). *Obrazovanje i promena*. Beograd: Savremena pedagoska misao.
65. Robert J. Mockler, (1972), *The Menagement Control Process*, Englewood Cliffts, M. J. Prentice-Hall
66. Popovič, D., Subotič, Lj. (2008), *Profesionalni razvoj na nivou škole*, priručnik za škole, Podgorica: Zavod za školstvo.
67. Todorovič, S. (2010), *Uloga direktora škola u primeni I pedagoških inovacija*, Novi Sad: Filozofski fakultet.
68. Travers Jerome, Wm. (1961), *Executive control-The Capitalist*, New York: Johnsons, Inc.;
69. Vizek-Vidovic, Vlahovic-Štetic, V., Rijavec, M., Miljkovic, D. (2003), *Psihologija obrazovanja*, Zagreb: IEP-VERN.
70. Whitaker, P. (1995). *Managing change in schools*. Open university Press.



VI. ПРИЛОЗИ

Прашалник за наставници

Прашалник за стручни соработници

Неструктурирано интервју за директори

**ПРАШАЛНИК
(наменет за наставници во основни училишта)**

Почитувани,

Со прашалникот би сакала да дојдам до информации кои ќе овозможат успешно извршување на моето истражување, кое е дел од студиите на менаџмент во образование на Институтот за педагогија на Филозофскиот факултет „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје, Република Македонија.

Би Ве замолила внимателно да ги прочитате прашањата и да дадете точни одговори како би дошла до точни и релевантни резултати и податоци.

Податоците се анонимни и ќе се користат само за горенаведеното истражување.

Однапред Ви благодарам!

Ве молиме да ги пополните наведените прашања, внимателно и без брзање. На долунаведените прашања одговорете со заокружување на една од буквите пред дадениот одговор или со пополување на квадратчињата.

Општи податоци	Училиштето се наоѓа во: а) Град б) Село
Степен на образование	а) високо б) магистер в) доктор на науки
Пол	а) машки б) женски
Должина на работно искуство	а) 0-5 год б) 5-10 год. в) 10-15 год г) 15-20 год д) 20-25 год д) над 25 год.

1 прашање

Наведете неколку карактеристики кои го опишуваат вашиот директор и неговата работа.

2 прашање

Изберете еден од понудените одговори и обележете X во соодветното поле.

Тврдења	Да, во потполност	Делумно/ понекогаш	Не
2.1. Директорот поседува менаџерски вештини			
2.2. Директорот овозможува успешно функционирање на работата во училиштето			
2.3. Директорот секојдневно ја следи Вашата работа и активностите во училиштето			
2.4. Во Вашето училиште се врши интерна контрола од страна на директорот			
2.5. Директорот е доволно стручен и компетентен за спроведување на интерна контрола			
2.6. Потребна е интерна контрола во однос на планирањето и реализирањето на активностите			

2.7.Со интерната контрола навремено ќе се откријат грешките, и ќе се коригираат			
---	--	--	--

3 прашање

Сметате ли дека директорот успешно ја врши контролната функција? (Дадете лична проценка со заокружување од 1 до 5, при што 1 значи најмалку, а 5 најмногу.)				
1	2	3	4	5

4 прашање

На секоја од следните реченици, Ве молиме одговорете, дали се согласувате или не се согласувате.

4	Внатрешната контрола претставува:	Се согласувам	Не се согласувам	Немам мислење
4.1	Реална слика за степенот на постигнатост на планираните цели			
4.2	Помага да се дијагностицираат причините за можните отстапувања или заостанувања од планираните цели			
4.3	Помага за успешно организирање на воспитно-образовната дејност			
4.4	Ги прикажува постигнувањата на учениците			
4.5	Овозможува навремено коригирање на констатираните слабости			
4.6	Притисок врз вработените			
4.7	Создава основа за награди, признанија укори			
4.8	Треба да се однесува само за оние со пократко работно искуство			
4.9	Принуда Воспоставува врз организираните активности			

5 прашање

Кој е вашиот став во однос на потребата од интерна контрола во вашето училиште?
?(заокружете еден од понудените одговори)

а) Не е потребна да се спроведува.

б) Потребна е советодавна контрола.

в) Потребна е, бидејќи обезбедува повратна информација, и ја прави ефикасна организацијата.

6 прашање

Колку често се спроведува интерната контрола од страна директорот во Вашето училиште? (заокружете еден од понудените одговори.)

- а) Секојдневно
- б) Еднаш во месецот
- в) Еднаш во три месеци
- г) На крајот на учебната година
- д) По потреба
- ѓ) Никогаш не се спроведува

7 прашање

Сметате ли дека постојат причини кои го оневозможуваат спроведувањето на интерната контрола, и доколку има кои се тие?

8 прашање

Што мислите, со спроведување на интерната контрола директорот е...

- 1. Насочен кон резултат (сега и веднаш), бара ред и дисциплина.
- 2. Насочен кон развој (иднина-визија), го обединува кадарот во остварување на визијата

9 прашање

КАКО Е:	КАКО ТРЕБА ДА БИДЕ:
1-не е присутно	1-не е потребно
2-делумно е така	2-потребно е
3-да, во голема мера	3-многу е потребно

<u>Присутно</u>			<u>Контролата се врши</u>	<u>Потребно</u>		
1	2	3	Преку набљудување	1	2	3
1	2	3	Со посета на часови и реализација на плановите за остварување на воспитно-образовната работа	1	2	3
1	2	3	Преку проверка на дневници	1	2	3
1	2	3	Континуирано следење на резултати	1	2	3
1	2	3	Интервју со вработени	1	2	3
1	2	3	Проверка на педагошка документација и евиденција	1	2	3
			Анкета на родители			
1	2	3	Анкета на ученици	1	2	3
			Пропишаните критериуми се примнуваат			
1	2	3	Во училиштето постои добра координација на училиштето и другите органи	1	2	3

ПРИЛОГ 2

ПРАШАЛНИК (наменет за стручни соработници во основни училишта)

Однапред Ви благодарам!

Ве молиме да ги пополните наведените прашања, внимателно и без брзање. На долунаведените прашања одговорете со заокружување на една од буквите пред дадениот одговор или со пополување на квадратчињата:

Општи податоци	Училиштето се наоѓа во:
	а) Град б) Село
Степен на образование	а) високо б) магистер в) доктор на науки
Пол	а) машки б) женски
Должина на работно искуство	а) 0-5 год б) 5-10 год. в) 10-15 год г) 15-20 год д) 20-25 год д) над 25 год.
Стручни соработници	а) педагог б) психолог в) други _____

1 прашање

Наведете неколку карактеристики кои го опишуваат вашиот директор и неговата работа.

2 прашање

Изберете еден од понудените одговори и обележете X во соодветното поле.

Тврдења	Да, во потполност	Делумно/ понекогаш	Не
2.1.Директорот поседува менаџерски вештини			
2.2.Директорот овозможува успешно функционирање на работата во училиштето			
2.3.Директорот секојдневно ја следи Вашата работа и активностите во училиштето			
2.4.Во Вашето училиште се врши интерна контрола од страна на директорот			
2.5.Директорот е доволно стручен и компетентен за спроведување на интерна контрола			
2.6.Потребна е интерна контрола во однос на планирањето и реализирањето на активностите			
2.7.Со интерната контрола навремено ќе се откријат грешките, и ќе се коригираат			

3 прашање

Сметате ли дека директорот успешно ја врши контролната функција? (Дадете лична проценка со заокружување од 1 до 5, при што 1 значи најмалку, а 5 најмногу.)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4 прашање

На секоја од следните реченици, Ве молиме одговорете, дали се согласувате или не се согласувате.

4	Внатрешната контрола претставува:	Се согласувам	Не се согласувам	Немам мислење
4.1	Реална слика за степенот на постигнатост на планираните цели			
4.2	Помага да се дијагностицираат причините за можните отстапувања или заостанувања од планираните цели			
4.3	Помага за успешно организирање на воспитно-образовната дејност			
4.4	Ги прикажува постигнувањата на ученците			
4.5	Овозможува навремено коригирање на констатираните слабости			
4.6	Притисок врз вработените			
4.7	Создава основа за награди, признанија укори			
4.8	Треба да се однесува само за оние со пократко работно искуство			
4.9	Принуда Воспоставува врз организираните активности			

5 прашање

Кој е вашиот став во однос на потребата од интерна контрола во вашето училиште?

? (заокружете еден од понудените одговори)

а) Не е потребна да се спроведува.

б) Потребна е советодавна контрола.

в) Потребна е, бидејќи обезбедува повратна информација, и ја прави ефикасна организацијата.

6 прашање

Колку често се спроведува интерната контрола од страна директорот во Вашето училиште? (заокружете еден од понудените одговори.)

а) Секојдневно

б) Еднаш во месецот

в) Еднаш во три месеци

г) На крајот на учебната година

- д) По потреба
- ѓ) Никогаш не се спроведува

7 прашање

Сметате ли дека постојат причини кои го оневозможуваат спроведувањето на интерната контрола, и доколку има кои се тие?

8 прашање

Што мислите, со спроведување на интерната контрола директорот е...

- | |
|--|
| 1. Насочен кон резултат (сега и веднаш), бара ред и дисциплина. |
| 2. Насочен кон развој (иднина-визија), го обединува кадарот во остварување на визијата |

9 прашање

Дали Вие, како стручни работници треба да пружите стручна помош во корегирањето на грешките кои се констатирани со интерната контрола?

Да, затоа

што _____

Не, затоа што-----

10 прашање

КАКО Е:	КАКО ТРЕБА ДА БИДЕ:
1-не е присутно	1-не е потребно
2-делумно е така	2-потребно е
3-да, во голема мера	3-многу е потребно

<u>Присутно</u>			<u>Контролата се врши</u>	<u>Потребно</u>		
1	2	3	Преку набљудување	1	2	3
1	2	3	Со посета на часови и реализација на плановите за остварување на воспитно-образовната работа	1	2	3
1	2	3	Преку проверка на дневници	1	2	3
1	2	3	Континуирано следење на резултати	1	2	3
1	2	3	Интервју со вработени	1	2	3
1	2	3	Проверка на педагошка документација и евиденција	1	2	3
			Анкета на родители			
1	2	3	Анкета на ученици	1	2	3
			Пропишаните критериуми се примнуваат			
1	2	3	Во училиштето постои добра координација на училиштето и другите органи	1	2	3

ПРИЛОГ 3

Неструктурирано интервју со директор на основно училиште

Почитувани,

Ве молиме да ги пополните наведените прашања , вимателно без брзање. Прашањата се однесуваат на интерната контрола, односно контролата спроведена во основното училиштето од Ваша страна. Резултатите добиени од ова интервју ќе бидат користени исклучиво за потребите на овој магистерски труд.

Однапред ви благодариме за соработката!

Општи податоци	Училиштето се наоѓа во:
	а) Град б) Село
Степен на образование	а) високо б) магистер в) доктор на науки
Пол	а) машки б) женски
Должина на работно искуство	а) 0-5 год б) 5-10 год. в) 10-15 год г) 15-20 год д) 20-25 год е) над 25 год.

Колку време работите во образование?	а) 0-5 год б) 5-10 год. в) 10-15 год г) 15-20 год д) 20-25 год д) над 25 год
Колку време сте на функција Директор?	а) од 0-2 год. б) 2 -4 год в) повеќе од 5 год.

1 прашање

Дали досегашните резултати со кои располагате укажуваат на задоволителна ефикасност на Вашата установа?

- а) Да покажуваат ефикасност
- б) Не, не покажуваат ефикасност

2 прашање

На секоја од следните реченици, Ве молиме одговорете, дали се согласувате или не се согласувате

2	Внатрешната контрола претставува:	Се согласувам	Не се согласувам	Немам мислење
2.1	Реална слика за степенот на постигнатост на планираните цели			
2.2	Помага да се дијагностицираат причините за можните отстапувања или заостанувања од планираните цели			
2.3	Помага за успешно организирање на воспитно-образовната дејност			
2.4	Ги прикажува постигнувањата на ученците			
2.5	Овозможува навремено коригирање на констатираниите слабости			
2.6	Притисок врз вработените			
2.7	Создава основа за награди, признанија укори			
2.8	Треба да се однесува само за оние со пократко работно искуство			

2.9	Принуда Воспоставува врз организираните активности			
-----	--	--	--	--

3 прашање

Кој е вашиот став во однос на потребата од интерна контрола во вашето училиште?
(заокружете еден од понудените одговори)

- а) Не е потребна да се спроведува
- б) Потребна е советодавна контрола
- в) Потребна е, бидејќи обезбедува повратна информација, и ја прави ефикасна организацијата.

4 прашање

Дали во Вашето училиште се спроведува интерна контрола?

- а) Да
- б) Не

5 прашање

Сметате ли дека сте доволно стручни и компетентни за спроведување на интерната контрола?
(заокружете еден од понудените одговори.)

а) Да

б) Не

6 прашање

Колку често се спроведува интерната контрола во Вашето училиште? *(заокружете еден од понудените одговори.)*

- а) Секојдневно
- б) Еднаш во месецот
- в) Еднаш во три месеци
- г) На крајот на учебната година
- д) По потреба
- ѓ) Никогаш не се спроведува

7 прашање

Сметате ли дека постојат причини кои го оневозможуваат спроведувањето на интерната контрола, и доколку има кои се тие?

8 прашање

На кој начин ја вршите интерната контрола?

- а)Преку набљудување
- б)Со посета на часови и реализација на плановите за остварување на воспитно-образовната работа
- в)Преку проверка на дневници
- г)Континуирано следење на резултати
- д)Интервју со вработени
- ѓ)Анкета на родители
- е)Анкета на ученици

9 прашање

На што најмногу обрнувате внимание кај воспитниот кадар при спроведување на контрола? (Дадете лична процена од 1 до 5, при што 1 значи најмалку, а 5 најмногу., со обележување на X во скалата)

Ред.бр.	При спроведување на контролата, на што најмногу обрнувате внимание кај воспитниот кадар?	1	2	3	4	5
1	Лична компетентност					
2	Способност за усовршување					
3	Управување со проекти					
4	Социјална компетентност					
5	Способност за добар однос со деца					
6	Способност за соработка со колеги					
7	Способност за соработка со родител					
8	Самоорганизација					

10 прашање

Дали наидувате на реакции при вршењето на интерната контрола кои се причина за нејзино оневозможување?

- а)Да
- б)Не
- в)Причина

11 прашање

Сметате ли дека со интерната контрола ќе се овозможи навремено откривање на грешките, и нивно корегирање?

а) Да

б) Не

12 прашање

Кои мерки како директор на училиште ги преземате по добивањето на резултатите од спроведената контрола?

13 прашање

Кои санкции ги преземате за оние вработени кои покажале слаби резултати, или пак направиле некаков престап во своето работење, и дали се наградуваат оние кои покажале солидни резултати и успешно ги реализирале планираните цели?

14 прашање

Наведете по утврдениот рок за спроведување на одредени мерки, по колку време повторно следи контрола?

а) по неколку дена

б) по две недели

в) по еден месец

г) по потреба

15 прашање

Која е ползата од спроведување на интерната контрола ?

16 прашање

Какво е Вашето мислење за вработените? Мислењата можете да ги оцените по скалата меѓу 5(потполно согласн) до 1 (потполно негирам), со ознака X.

	Размислувања	5	4	3	2	1
1	Повеќето наставници имаат страв од работа					
2	Наставниците сакаат да се чувствуваат значајни и полезни					
3	Повеќето наставници може да преземат многу потвorchки и поодговорни задачи одошто бара актуелната работа;					
4	Платата е поважна од самата работа;					
5	Наставниците имаат потреба од симпатија и признание;					
6	Наставниците сакаат да придонесат за обмислени цели при чие определување тие учествувале;					
7	Малкумина може да преземат задачи за кои е потребна креативност, самоиницијатива и самоконтрола .					

17 прашање

Како според Вас, како треба да се мотивираат вработените. Оценете од 5(многу важен) до 1(незначителен):

		5	4	3	2	1
1	Плата	5	4	3	2	1
2	Интересна активност	5	4	3	2	1
3	Признание за придонс	5	4	3	2	1
4	Сигурност на работното место	5	4	3	2	1
5	Напредување	5	4	3	2	1
6	Подршка при проблеми	5	4	3	2	1
7	Услови за работа	5	4	3	2	1
8	Лојалност на училиштето	5	4	3	2	1
9	Тактично дисциплинирање	5	4	3	2	1

